Propuesta para un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento para organizaciones editoriales

Preparado por

Germán Leonardo Largo Urrea

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de las Organizaciones

Bogotá, 2015

Propuesta para un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento para organizaciones editoriales

Preparado por

Germán Leonardo Largo Urrea

Presentado a

Alvaro Fernando Moncada N.

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de las Organizaciones

Bogotá, 2015

Resumen

Desde la aparición de la imprenta, las organizaciones editoriales han mantenido, con algunas variaciones menores, un modelo de negocio basado en la venta de copias de un ejemplar. Ante la evolución que han tenido las necesidades de los clientes de estas organizaciones, derivada de la avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital, el modelo de negocio de venta de copias de un ejemplar resulta insuficiente.

Esta investigación pretende plantear un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento como una alternativa para hacer frente a las amenazas a las que se enfrentan actualmente las organizaciones editoriales.

Para plantear un modelo de este tipo, inicialmente se realizará un recorrido por la historia y evolución de las organizaciones editoriales, posteriormente, se describirán las principales características de las organizaciones editoriales actuales, y se identificarán las oportunidades que la revolución digital presenta para las organizaciones editoriales.

Finalmente, se especificará la propuesta de un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento para organizaciones editoriales, en la cual se incluirán unos lineamientos generales para su implementación.

Términos clave: Conocimiento, Organización editorial, Modelo de negocio, Revolución digital.

Abstract

Since the advent of printing, publishing organizations have maintained, with some minor variations, a business model based on selling copies. Given the developments that have taken the needs of the customers of these organizations, derived from the avalanche of media brought about by the digital revolution, the business model of selling copies is insufficient.

This research aims at presenting a business model based on knowledge management as an alternative to deal with the threats currently facing the publishing organizations.

To propose a model of this type, initially a tour will be conducted by the history and evolution of the publishing organizations, then, the main features of the current publishing organizations will be described, and the opportunities that the digital revolution presents for publishing organizations will be identified.

Finally, the proposal of a business model based on knowledge management to publishing organizations will be specified, with some general guidelines for implementation.

Key words: Knowledge, publishing organization, business model, digital revolution.

Contenido

1 Introducción 11

2 Historia de las Organizaciones Editoriales 13

2.1 Orígenes 13

2.2 La Imprenta 17

3 Evolución de las Organizaciones Editoriales 20

3.1 De la Imprenta a la Aparición del *Copyright* 20

3.2 La Revolución Industrial 21

3.3 La Revolución Digital 23

3.3.1 La reducción en el tamaño y operación de las imprentas. 23

3.3.2 El uso de computadores en la producción de contenidos. 24

3.3.3 La democratización de la impresión. 25

3.4 Los Medios Digitales 26

3.5 Internet 27

3.6 eReaders 30

4 Características de una Organización Editorial 34

4.1 Clasificación de las Organizaciones Editoriales 34

4.2 Modelo de Organización 35

4.2.1 Teorías administrativas 35

4.2.2 Tipos de estructuras 38

4.3 Proceso de Publicación en Medio Impreso 40

4.3.1 Aceptación y negociación. 40

4.3.2 Pre-producción. 40

4.3.3 Ventas y mercadeo. 41

4.3.4 Impresión. 42

4.3.5 Encuadernación. 42
4.3.6 Distribución. 43
4.4 Modelos de Negocio 43
4.4.1 Acotación del término Modelo de negocio 43
4.4.2 Modelos de negocio en las organizaciones editoriales 44
5 Oportunidades de las Organizaciones Editoriales 48
5.1 Características de una Publicación Digital 48
5.1.1 ¿Qué es una publicación digital? 49
5.1.2 Diferencias con el proceso en medio impreso 49
5.1.3 Estructura de costos 54
5.1.4 Modelos de negocio 55
5.2 Costos de Producción 59
5.3 Medios de Distribución 59
5.4 Puntos de Venta 59
6 Modelo de Negocio Basado en la Gestión del Conocimiento 61
6.1 La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones 62
6.1.1 ¿Qué es la gestión del conocimiento? 62
6.1.2 El ciclo de gestión del conocimiento 63
6.2 Pasos para su Definición 64
6.3 Catalogar el Conocimiento Incluido en los Productos Actuales 66
6.4 Visión de la Gestión del Conocimiento en la Organización 68
6.4.1 Estado actual de la gestión del conocimiento. 68
6.4.2 Diseño de la estrategia de gestión del conocimiento. 70
6.5 Necesidades de Conocimiento del Cliente 75
6.5.1 Estudio del uso del conocimiento por parte del cliente. 76
6.5.2 Determinar brecha de conocimiento. 77
6.5.3 Definir estrategia para cubrir la brecha de conocimiento. 78
6.6 Modelo de Negocio 79
6.6.1 Socios clave 80
6.6.2 Actividades clave 81

6.6.3 Recursos clave 82
6.6.4 Propuesta de valor 82
6.6.5 Relaciones con los clientes 83
6.6.6 Canales de distribución 84
6.6.7 Segmentos de clientes 85
6.6.8 Estructura de costos 85
6.6.9 Flujos de ingresos 87
6.7 Implementación del Modelo de Negocio 88
6.7.1 Roles indispensables 90
7 Conclusiones 93
8 Recomendaciones 97
9 Referencias Bibliográficas 98

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación ISIC *Division* 58 *Group* 581 34
Tabla 2. Organización editorial con estructura funcional 39
Tabla 3. Modelo de negocio según clasificación ISIC *Division* 58 *Group* 581 45
Tabla 4. Comparación modelos de negocio 47
Tabla 5. Comparación de la publicación en medio impreso y digital 53
Tabla 6. Catálogo de conocimiento de productos actuales 68
Tabla 7. Determinar el uso que el cliente da al conocimiento 76
Tabla 8. Formato para tabular resultados de encuesta de satisfacción 78
Tabla 9. Generación de ingresos 87

Lista de figuras

Figura 1. Los 11 principios racionales del trabajo de Taylor 36
Figura 2. Las seis funciones de Fayol 37
Figura 3. Proceso de publicación tradicional 40
Figura 4. Los 9 elementos fundamentales de un modelo de negocio 44
Figura 5. Proceso de publicación digital 49
Figura 6. Costos de una publicación digital 54
Figura 7. Diferencias entre modelos *Agency* y *Wholesale* 56
Figura 8. Elementos fundamentales de las etapas del modelo Zack 64
Figura 9. Definir un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento ... 65
Figura 10. Preguntas para el estado actual de la gestión de conocimiento 69
Figura 11. Elementos del estado actual del conocimiento 70
Figura 12. Elementos primordiales para diseñar la gestión del conocimiento 70
Figura 13. Pasos para cubrir la brecha de conocimiento 75
Figura 14. Cuestiones para las necesidades de conocimiento del cliente 76
De acuerdo al diagrama planteado en la **Figura 9. Definir un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento**, luego de catalogar el conocimiento, diseñar la estrategia para gestión del conocimiento y definir la estrategia para cubrir la brecha que puede existir entre el conocimiento que ofrece la organización y el que necesita el cliente, se puede pasar a la etapa que corresponde a la definición del modelo de negocio concreto. 79
Figura 15. Socios clave 81
Figura 16. Actividades clave 82
Figura 17. Recursos clave 82
Figura 18. Propuesta de valor 83

Figura 19. Relaciones con los clientes 84
Figura 20. Canales de distribución 85
Figura 21. Segmentos de clientes 85
Figura 22. Estructura de costos 86
Figura 23. Flujos de ingresos 88
Figura 24. Proceso de 8 pasos para liderar el cambio 89

1 Introducción

En la actualidad, las organizaciones editoriales se están viendo amenazadas por una avalancha de medios en los cuales se distribuyen los contenidos, lo cual ha ocasionado que la forma en que los clientes usan el conocimiento incluido estos contenidos, haya evolucionado a tal punto que los contenidos que las organizaciones editoriales incluyen en sus productos ya no satisfacen las necesidades de conocimiento del cliente, y tampoco se ajustan a los nuevos usos que los clientes dan al conocimiento obtenido de estos productos.

Para entender las causas de este fenómeno, es necesario realizar un recuento de la historia de las organizaciones editoriales, en el cual se pueda observar como la enorme cantidad de medios disponibles en la actualidad es resultado de la constante búsqueda de los seres humanos de mecanismos para publicar su conocimiento, desde las estructuras jeroglíficas, pasando por los ideogramas y el papel, hasta la diversidad de tecnologías de la información que existen hoy para publicar el conocimiento.

En esta búsqueda de mecanismos para publicar el conocimiento, Howard (2005) menciona un suceso de especial relevancia cuando Johannes Gutenberg inventa la imprenta y poco tiempo más tarde constituye con Johann Fust y Peter Schöffer una incipiente organización editorial. Este evento permite entender como las organizaciones editoriales desde sus orígenes han estado asociadas a las imprentas, lo que ha significado que hayan definido sus estructuras organizacionales y sus modelos de negocio basándose exclusivamente en su activo productivo más valioso: la imprenta.

Así, las organizaciones editoriales se han enfocado únicamente en definir modelos de negocio (venta de copias de un ejemplar, venta de publicidad en ejemplares) que permitan obtener la mayor rentabilidad del que es su activo productivo más valioso, sin considerar la evolución en el uso que el cliente esté dando a los productos elaborados con este activo, o la real necesidad que buscan satisfacer los clientes al adquirir estos productos.

Esta desconexión ha impedido a las organizaciones editoriales entender que el valor que el cliente busca cuando compra uno de sus productos, está principalmente asociado al conocimiento incluido en el producto, y no tanto al medio físico como tal, lo cual ha derivado en que las organizaciones editoriales insistan en modelos de negocio basados en la venta de copias de un ejemplar, cuando sus modelos de negocio deberían basarse en la gestión del conocimiento que el cliente busca en sus productos, según se podrá observar más adelante en esta investigación

Esta investigación pretende plantear un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento como una alternativa para hacer frente a las amenazas a las que se enfrentan actualmente las organizaciones editoriales. Para esto, se realizará un recorrido por la historia y evolución de las organizaciones editoriales, lo que permitirá posteriormente identificar las principales características de las organizaciones editoriales actuales. Luego se determinarán las oportunidades que ofrece la revolución digital para las organizaciones editoriales, y a partir de estos elementos, se presentará la propuesta de modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, incluyendo unos lineamientos generales para la implementación de este modelo en una organización editorial.

2 Historia de las Organizaciones Editoriales

Para hablar de la historia de las organizaciones editoriales, es necesario hacer un recuento de los orígenes de la escritura, el libro y posteriormente de la imprenta.

2.1 Orígenes

Aunque escritura es un término ampliamente usado y con diferentes acepciones, Powell (2012, pg. 13) presenta una definición práctica y concreta según la cual "*Writing is a system of markings with a conventional reference that communicates information*"[1]. Sin embargo, una definición formal del término escritura, puede presentar algunas dificultades y debe pensarse en un término más relevante como escritura completa.

> "*It may be best to avoid the 'pitfall' of a formal definition altogether, as writing has been, is and will be so many different things to so many different peoples in so many different ages. . . . one should perhaps address the more relevant question of 'complete writing' here defined as the fulfillment of three criteria:*
>
> *Complete writing must have as its purpose communication*
>
> *Complete writing must consist of artificial graphic marks on a durable or electronic surface*

[1] La escritura es un sistema de marcas con una referencia convencional que comunica información

Complete writing must use marks that relate conventionally to articulate speech (the systematic arrangement of significant vocal sounds) or electronic programming in such a way that communication is achieved"[2] (Fischer, 2001, pág. 12)

Esta investigación se centrará en el segundo de los tres criterios: "*Complete writing must consist of artificial graphic marks on a durable or electronic surface*"[3] ya que involucra dos elementos importantes de este trabajo de investigación: la información y el medio.

Desde sus albores, la humanidad ha buscado mecanismos que le permitan transmitir, a sus congéneres y a las generaciones futuras, información (hechos y datos que observa en su alrededor, en su día a día) en materiales (medios) que permitan que esta información perdure por mucho tiempo.

El primer y básico mecanismo de transferencia de conocimiento sin un medio físico fue la comunicación oral, a través de la cual, los primeros humanos transmitían sus conocimientos entre sí y a las generaciones futuras. Poco a poco los seres humanos fueron buscando mecanismos para que estos conocimientos quedaran almacenados o registrados en algún tipo de material o medio.

Investigaciones hablan del uso de materiales como *tokens* geométricos hacia el año 9000 AC en lo que hoy se conoce como Oriente Próximo, como las primeras formas de escritura, las tribus de esa época y región, realizaban estos trazos en piedra representando su realidad.

Más adelante hacia el año 3000 AC surgen las tabletas de arcilla en Mesopotamia y los rollos de papiro en Egipto, como las primeras formas de

[2] Para no caer en la trampa de una definición formal del término escritura, ya que este término ha tenido y tendrá significados diferentes de acuerdo al pueblo y la época... se debería abordar quizás un término más relevante tal como 'escritura completa' el cual se define aquí como el cumplimiento de tres criterios:
La escritura completa debe tener como su propósito la comunicación
La escritura completa debe consistir de marcas gráficas artificiales en una superficie duradera o electrónica
La escritura completa debe usar marcas que se relacionen convencionalmente al habla articulada (la organización sistemática de sonidos vocales significativos) o programación electrónica de tal forma que se consiga establecer comunicación

[3] La escritura completa debe consistir de marcas gráficas artificiales en una superficie duradera o electrónica

escritura que podían ser distribuidas a varias personas sin tener que desplazarse al lugar donde se había realizado la escritura original. En esta época, las tabletas de arcilla además eran usadas para distribuir representaciones más artísticas de la realidad como mitos, fábulas, ensayos, himnos, proverbios y poesía épica, para establecer y distribuir las leyes de los pueblos que las utilizaban.

La capacidad de distribuir la información sin tener que desplazarse al lugar donde se había realizado la escritura original, ha permitido que personas de diferentes lugares y diferentes épocas conozcan la información y el conocimiento que se han generado durante toda la historia de la humanidad, lo cual ha contribuido a su continua evolución y crecimiento. Por esto, los seres humanos han permanecido en una búsqueda permanente de nuevos mecanismos que permitan distribuir de manera más ágil la información y el conocimiento.

Durante esta continua búsqueda, los chinos en el año 1300 AC empezaron a crear libros hechos de tiras de madera y bambú, los cuales eran más livianos y fáciles de transportar que las tabletas de arcilla. Los rollos de papiro creados en Egipto permanecerían incluso hasta el año 300 AC, con la aparición de la antigua Biblioteca de Alejandría.

Allí, los libros eran construidos con rollos de papiro y se cree que esta Biblioteca ya contaba con un departamento de adquisiciones, ubicado posiblemente cerca al puerto por conveniencia y los papiros eran almacenados en estantes conocidos como *bibliothekai*. Aunque no existían organizaciones editoriales como tal, el departamento de adquisiciones de la Biblioteca de Alejandría si realizaba algún tipo de comercio básico y primitivo de libros. El comercio formal de libros aparecería con los romanos, hacia el año 100 DC, quienes empiezan formalmente a vender libros lo que los convierte en un sinónimo de distinción. Durante la expansión del Imperio Romano, el comercio de libros potenció la imposición de la lengua latina en todo el imperio.

Además del comercio formal de libros, los romanos introdujeron otra innovación relevante, ya que enrollaban los papiros en cilindros de madera, lo que obligaba a leer el texto exactamente en el mismo orden en que se habían escrito, sin embargo, esto dificultaba poner una referencia para acceder directamente a un lugar específico del texto.

En paralelo a los romanos, los chinos continuaron innovando a nivel de formatos creando los libros en rollo, grabados en madera, los libros giratorios y el encolado de hojas en serie. A nivel de materiales, los chinos continuaron trabajando en las tiras de madera y bambú hasta llegar al que fue su aporte más grande para la expansión de los libros: el descubrimiento del papel en el siglo I.

Aunque descubierto por los chinos en el siglo I, serían los árabes en el siglo VIII quienes sacarían mayor provecho al papel aprendiendo las técnicas de los chinos para su elaboración, lo que les permitió mejorar los procesos para la elaboración de ejemplares de libros utilizando el formato de rollo continuo que contenían toda su cultura y el conocimiento que habían recaudado en sus conquistas territoriales.

El formato de rollo continuo en papel introducido por los árabes fue el formato predominante hasta la aparición de los códices [4] en la Edad Media. El formato de los códices le dio el aspecto rectangular a los libros, y facilitó tomar notas o escribir mientras se leía. Este formato se ha mantenido, con muy pocas variaciones, por más de 1500 años incluso hasta la aparición de las primeras pantallas de computador.

Con las mejoras que introdujo el formato rectangular a los libros, aumentó la demanda por los libros, y los monasterios de la Edad Media jugaron un papel fundamental en cubrir esta demanda, ya que los monjes dedicaban parte de su

[4] Códice (del latín codex, -icis) es uno de los formatos del libro. Se compone de cuadernos plegados, cosidos y encuadernados. Habitualmente, se puede escribir en ambos lados de cada hoja, denominados páginas, que pueden numerarse (Wikipedia, 2015)

tiempo a copiar los contenidos de los textos sagrados para almacenarlos en las bibliotecas de los monasterios.

En el siglo XII, la aparición de las primeras universidades generó nuevas estructuras de elaboración que permitían la producción de libros más allá de los monasterios, por parte de estudiantes y profesores. Sin embargo, las técnicas de producción de libros en monasterios y universidades aún no conseguían ser lo suficientemente eficientes para reducir su precio final, por lo que, desde los tiempos de los romanos, los libros seguían siendo objetos exclusivos, y solo un porcentaje reducido de la población tenía acceso a ellos.

2.2 La Imprenta

Se requería una técnica de producción de libros que permitiera reducir los costos de elaboración de tal forma que se pudieran generar más copias de un ejemplar, reducir el precio final y así masificar su uso.

Durante esta búsqueda de una nueva técnica de elaboración, se creó una técnica conocida como la xilografía, a través de la cual se trabajaba el texto en hueco sobre una tablilla de madera. Esta técnica se usaba para la reproducción de folletos de pocas hojas:

> En la alta edad media, en Europa la imprenta se utilizaba para publicar folletos publicitarios o políticos, etiquetas, y trabajos de pocas hojas; para ello se trabajaba el texto en hueco sobre una tablilla de madera, incluyendo los dibujos. Una vez confeccionada, se ajustaba a una mesa, también de madera, y se tintaba de negro, rojo o azul -solo existían esos colores-, después se aplicaba el papel y con rodillo se fijaba la tinta. No se podían hacer muchas copias debido al desgaste de la madera. A esta técnica se le llama xilografía. (Zanon Andrés, 2007, pág. 12)

Esta técnica no permitía aún la producción masiva de libros, por cuanto las tablillas de madera sufrían un desgaste excesivo, así que no se podían producir muchas copias con un mismo molde.

En el siglo XV Johannes Gutenberg inventa la imprenta de tipos móviles, con lo cual consiguió reducir el desgaste que se generaba en las tablillas de madera

> La imprenta en realidad ya existía pero lo costoso del tallado de las planchas de madera y su poca duración encarecía el precio de los libros que estaban restringidos a un público reducido. Gutenberg tuvo la genial idea (aunque los chinos también la conocían) de componer los textos con pequeñas piezas de plomo (los tipos móviles), en vez de tallar la página entera en una sola plancha de madera. (Zorita Bayón & Cuesta, 2010, pág. 196)

La invención de la imprenta significó una transformación clave que llevó las técnicas de producción de libros a la era industrial.

Gutenberg constituyó con Johann Fust y Peter Schöffer una incipiente organización editorial en la que Fust era el inversionista y Schöffer era el aprendiz. Drees (2001) menciona como Gutenberg no planeó correctamente el esfuerzo que debía invertir para poner en marcha su imprenta de tipos móviles, así que después de 2 años y continuos incumplimientos en los pagos a los préstamos que le realizaba Fust, este decidió quedarse con la incipiente organización y poner al frente del negocio a Schöffer quien además era su sobrino.

Finalmente, Schöffer logró terminar las 150 biblias que Gutenberg se había propuesto imprimir, las vendieron a un muy buen precio, y con esto Fust recuperó su inversión e incluso obtuvo buenas utilidades. Debido a que anteriormente la copia de un libro era un proceso manual que podía tardar muchos años, la imprenta de Fust empezó a recibir muchos pedidos por la sorprendente rapidez con la que se podía ahora producir una copia.

A partir de la imprenta, editar un libro pasa a convertirse en un negocio, toda vez que se hace necesario constituir una empresa, lo que requiere un capital, y además es necesario un mercado para lograr la difusión del libro como producto y conseguir el correspondiente retorno de inversión.

Esto conlleva a que el libro ya no sea un objeto único que se escribe o reproduce de acuerdo a la demanda, porque la empresa editorial busca producir muchas copias de un libro para generar los ingresos que le permitan recuperar su inversión, lo cual ocasiona que el costo de cada ejemplar baje considerablemente, se aumente su expansión entre el público en general, y se democratice el conocimiento inmerso en estos libros.

Así, desde la comunicación oral, la continua búsqueda de la humanidad de mecanismos que le permitan transmitir y perdurar sus conocimientos, ha llegado hasta la invención de la imprenta que hizo posible la producción en serie de libros. Además, la invención de la imprenta dio lugar a las primeras organizaciones editoriales, fundamentales para que estos libros llegaran más rápido a más lugares. Estas serán las bases para la divulgación del conocimiento durante los próximos dos siglos.

3 Evolución de las Organizaciones Editoriales

Desde su aparición, las organizaciones editoriales mantuvieron su modelo de operación basado en la imprenta, aun cuando la avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital, supuso una amenaza al papel como su principal medio de distribución.

3.1 De la Imprenta a la Aparición del *Copyright*

Clayton (2013) menciona que, debido al éxito que tuvo la imprenta de Fust, se generó una expansión de impresores por toda Alemania y más adelante por toda Europa principalmente a través de las rutas comerciales alemanas. Se calcula que antes de la invención de Gutenberg los libros en Europa se podían contar por centenas, sin embargo en solo 50 años desde la aparición de la imprenta, la cantidad de libros en Europa rondaba los 9 millones.

Los pocos libros que existían en Europa antes de la aparición de la imprenta, eran en su gran mayoría manuscritos religiosos copiados manualmente en los monasterios, tal como lo afirma Soundy (2015), lo que permitía a la Iglesia Católica controlar totalmente el proceso de edición.

La Iglesia Católica inicialmente recibió con beneplácito este invento, ya que podría generar muchas más copias de sus textos sagrados, de una manera mucho más eficiente que con los copistas de los monasterios, y llegar con su mensaje a muchas más personas.

La influencia de la Iglesia Católica en la edición de libros, pasó a convertirse en censura, y los editores de los libros tuvieron que seguir estrictamente los lineamientos de la Iglesia Católica, incluso existió una lista de Libros Prohibidos que no podían ser impresos. Ante este escenario, las primeras organizaciones editoriales, principalmente holandesas, que insistían en imprimir libros prohibidos o censurados, lo hacían colocando datos ficticios de impresores o simplemente no colocando estos datos.

La censura en la edición de libros, no solo era ejercida por la Iglesia Católica, también por diversas autoridades, en particular el rey Enrique VIII de Inglaterra luego de su separación de Roma y la creación de la Iglesia Anglicana. Esta línea de censura en Inglaterra se mantuvo durante el reinado de María I de Inglaterra, hija de Enrique VIII. Blagden (1977) menciona como, en este intento de controlar la impresión de libros, en el año de 1557, la reina María I le concedió a la *Stationers Company* la única licencia para imprimir libros para la venta dentro de los confines del Reino, con la única condición de permitirle a la reina ejercer control sobre las impresiones que realizara la compañía.

De esta manera, todos los libros que se vendieran en el Reino, debían ser registrados en la *Stationers Company* por un pequeño valor. La persona que registraba un libro por primera vez, obtenía el derecho del título o copia. Este fue el inicio de los sistemas de *copyright* (derechos de autor) los cuales, con algunas variaciones, se han mantenido hasta la actualidad y son fundamentales en los modelos de negocio de las organizaciones editoriales

3.2 La Revolución Industrial

Entre el año 1550 y el año 1800, los mecanismos para la producción de libros, se mantuvieron sin mayores modificaciones, y, aunque habían permitido la producción masiva de libros, eran poco eficientes en el uso de recursos lo cual

encarecía su precio final. Estos mecanismos sufrirían una transformación fundamental durante la revolución industrial con la aparición de las prensas de vapor, las cuales permitieron un mayor nivel de eficiencia y productividad en la producción de libros.

A partir de la producción industrial de libros, las organizaciones editoriales invirtieron gran parte de sus esfuerzos de innovación en optimizar sus propios procesos de producción, a través del mejor uso de las imprentas y de los materiales necesarios para la impresión.

Estas necesidades de optimización llevaron a los fabricantes de imprentas a construir imprentas cada vez más rápidas y más eficientes en el uso de materiales. De igual manera, los fabricantes de papel optimizaron toda su cadena de producción, por las mismas demandas de las organizaciones editoriales, así como por las exigencias de las organizaciones pro ambientales y de los gobiernos, para hacer un uso eficiente de los recursos naturales involucrados en la producción de papel.

Además, las organizaciones editoriales invirtieron algunos esfuerzos en innovaciones a los diseños de los impresos, aunque el formato rectangular que apareció con los códices en la edad media, se ha conservado como el estándar *de facto* en los diseños de los impresos.

A medida que las organizaciones editoriales mejoraban sus procesos industriales de producción de libros, sus estructuras administrativas y modelos de negocio fueron evolucionando a lo que se conoce en la actualidad. Las funciones claves de la edición de libros: seleccionar el material a ser impreso, y asumir los riesgos de financiar la producción fueron migrando del impresor al vendedor de libros, luego al editor y finalmente al autor.

3.3 La Revolución Digital

Mientras las organizaciones editoriales continuaban enfocadas en optimizar sus procesos de producción, empezaba a gestarse la revolución digital luego de la Segunda Guerra Mundial con la aparición de los primeros procesadores electrónicos que eran capaces de procesar información codificada en 1 y 0 como textos, imágenes fijas, imágenes animadas y sonidos.

Poco a poco el uso de los procesadores electrónicos se fue popularizando y masificando, con un impacto tal que ha sido denominada la revolución industrial del siglo XX. El sector editorial no fue la excepción y los procesadores electrónicos también empezaron a jugar un papel importante en el día a día de estas organizaciones.

Luego de la revisión de diferentes autores, se puede concluir que la irrupción de los procesadores electrónicos en las organizaciones editoriales, tuvo 3 grandes impactos:

1) La reducción en el tamaño y operación de las imprentas
2) El uso de equipos de cómputo en la producción de contenidos
3) La democratización de la impresión

3.3.1 La reducción en el tamaño y operación de las imprentas.

Los fabricantes de imprentas, al igual que todas las grandes fábricas en el mundo, empezaron a incorporar en sus productos, procesadores electrónicos que les permitían hacer más eficientes sus máquinas, así, en el caso de las imprentas, estas se transformaron poco a poco de máquinas gigantes que ocupaban mucho espacio y consumían mucha energía, a máquinas cada vez más pequeñas, que no debían ser operadas por una persona ya que se operaban a través de una pantalla

y algún dispositivo de entrada de comandos, usualmente un teclado, y que eran muy eficientes en el consumo de energía y materiales.

Las mejoras generadas por los fabricantes al incluir procesadores electrónicos en sus imprentas, contribuyeron a las optimizaciones en los procesos de producción que las organizaciones editoriales han llevado a cabo desde la revolución industrial, reduciendo los costos de operación asociados con personal y, consumo de energía y materiales.

3.3.2 El uso de computadores en la producción de contenidos.

De manera similar a lo que ocurrió con la aparición de la imprenta, la aparición de los procesadores electrónicos permitió reducir el tamaño de los equipos de cómputo de grandes construcciones en algunas universidades hasta llegar a equipos de cómputo que cualquier persona podía tener en su hogar, como el emblemático *Personal Computer* de IBM (IBM-PC).

De inmediato, las aplicaciones corporativas del IBM-PC no se hicieron esperar, y se empezaron a desarrollar herramientas de software que permitían a cualquier persona escribir textos en un dispositivo de entrada, usualmente un teclado, y almacenarlos digitalmente. Este tipo de herramientas de software se denominó procesadores de texto y reemplazó a las máquinas de escribir que eran el dispositivo por excelencia de los autores y productores de contenidos.

Los procesadores de texto, facilitaron a los autores la producción de contenido, por cuanto, podían escribir texto, y luego modificarlo sin tener que usar corrector, borradores, o desechar las hojas del contenido que ya no servía. Además podían almacenar el contenido digitalmente para luego modificarlo.

Gradualmente, las salas de edición y producción de contenidos de las organizaciones editoriales, cambiaron de salas llenas de máquinas de escribir a

salas con computadores personales, con las consecuentes mejoras de productividad en los procesos de producción de contenido.

El uso de equipos de cómputo en la producción de contenidos y la posterior aparición de redes de comunicaciones como Internet, permitió a las personas encargadas de la producción de contenidos realizar sus labores sin necesidad de presencia física en la sede de la organización editorial a la que pertenecían. La capacidad de trabajar desde cualquier lugar y conectarse con otros colegas en todo el mundo, hizo posible que los autores de contenido tuvieran acceso a vastas cantidades de recursos e información que les permitirían realizar mejor su trabajo.

3.3.3 La democratización de la impresión.

A la par de la revolución en la computación personal orientada a que en cada hogar existiera un computador personal, se gestó lo que podría denominarse una revolución en la impresión personal que poco a poco fue generando impresoras más y más pequeñas, hasta llegar a que en cada hogar existiera además de un computador personal, una impresora personal.

Así, ya no era necesario tener acceso a una de las grandes y tradicionales imprentas para imprimir un contenido, los autores de libros y productores de contenido podían escribir sus textos utilizando un procesador de textos en su computador personal, e imprimirlos usando su impresora personal.

Ahora las tradicionales imprentas tenían competencia en cada hogar, y ya no tenían las únicas máquinas capaces de imprimir en papel. Sin embargo, aún conservaban la exclusividad de producir las cubiertas y la encuadernación para las cuales nunca fueron contempladas las impresoras personales. Esto les permitió a las organizaciones dedicadas al negocio de la impresión mantener su posición por algunos años más, hasta la aparición de los medios digitales.

3.4 Los Medios Digitales

Además de su uso en la producción de contenidos, las computadoras personales empezaron a ser usadas en cada hogar como dispositivos en los cuales no solo se podía producir contenido, también se podía consumir.

Para consumir el contenido en las computadoras personales, surgieron medios digitales tales como *diskettes*, CDs y DVDs. Esto supuso la primer gran ruptura para los impresores y para las organizaciones editoriales con imprenta propia, ya que por siglos el papel fue el único medio de distribución para los contenidos, por lo cual sus modelos de negocio estaban totalmente orientados a la producción y venta de medios impresos.

Las organizaciones editoriales identificaron esta ruptura más como una oportunidad que como una amenaza, y empezaron a producir sus contenidos para estos nuevos medios diferentes al papel, esmerándose para que el diseño y la presentación de los contenidos para estos nuevos medios digitales fueran lo más idénticos posible a los que se encontraban en el papel. Los medios digitales, usualmente eran distribuidos como un anexo o valor agregado al producto en papel, y en contadas ocasiones como un producto por sí mismo.

Además, los medios digitales permitieron a las organizaciones editoriales atender la creciente presión de organizaciones ambientales para hacer un mejor uso de los recursos naturales que requerían para la impresión de libros.

La aparición de los medios digitales, fue el inicio de la actual avalancha de medios en los cuales se distribuyen los contenidos y que ha derivado en los cambios en los hábitos de consumo y en el uso que los clientes dan al conocimiento incluido en los productos de las organizaciones editoriales.

3.5 Internet

La segunda gran ruptura en el negocio de los impresores y de las organizaciones editoriales con imprenta propia, se generó con la aparición de Internet.

A la par de la aparición de los equipos de cómputo, surgió la necesidad de conectarlos de alguna manera para poder compartir información entre ellos. En la década de 1960, el gobierno de Estados Unidos financió investigaciones para establecer comunicaciones robustas y tolerantes a fallos a través de redes de computadores; esfuerzos similares se llevaron a cabo en Europa, principalmente en el Reino Unido y en Francia.

Estos esfuerzos derivaron en precursores de las redes modernas, tales como Mark I, ARPANET, CYCLADES, Merit Network, Tymnet y Telenet (Ryan, 2010). Estas redes conectaban principalmente universidades y centros de investigación, y el público en general solo podía acceder a estas redes a través de terminales ubicadas en estos sitios. Las restricciones para el acceso a estas redes fueron desmontándose gradualmente, a la par de la aparición de los primeros proveedores comerciales, hasta permitir completamente que estas redes transportaran tráfico comercial.

Sin embargo, aunque ahora era posible el acceso a estas redes comercialmente por parte del público en general, la forma de acceder a la información que proporcionaban, requería algún nivel de experiencia con lenguajes y comandos propios de expertos en computación.

A finales de la década de 1980, un científico del CERN llamado Tim Berners-Lee escribió una propuesta para un mecanismo que permitiera facilitar la comunicación interna en el CERN. Berners-Lee y un científico de computadores belga llamado Robert Cailliau propusieron en 1990 usar el hipertexto "*para enlazar y acceder información de varios tipos como una red de nodos en los cuales el*

usuario puede navegar a voluntad" (WorldWideWeb: Proposal for a HyperText Project, 1990) y Berners-Lee finalizó el primer *website* en diciembre de ese año.

El gran avance de Berners-Lee fue "casar" el hipertexto con internet. Berners-Lee (2000) explica que en su momento sugirió repetidamente que un matrimonio entre las dos tecnologías era posible, pero dado que sus sugerencias no tuvieron eco en la comunidad científica, decidió asumir el proyecto por su cuenta. En este proceso, el desarrollo tres tecnologías esenciales:

- Un sistema de identificadores globales únicos para recursos en la Web y en cualquier lugar, el *universal document identifier* (UDI), más tarde conocido como *uniform resource locator* (URL) y *uniform resource identifier* (URI).
- El lenguaje de publicación *Hypertext Markup Language* (HTML)
- El *Hypertext Transfer Protocol* (HTTP)

Estas tres tecnologías permitieron la aparición de la *World Wide Web* (en adelante: la Web) sin embargo, la navegación en los recursos de la Web aún requería algún conocimiento de computación y se realizaba principalmente a través de líneas de comandos.

La aparición de MOSAIC como el primer navegador web gráfico, permitió que el común de las personas, sin necesidad de conocimientos en computación tuviera un mecanismo para acceder a los recursos de la Web. La creación de sitios web empezó a crecer exponencialmente y su uso se extendió más allá de los límites científicos a usos comerciales, apoyándose en la infraestructura de redes proporcionada por la Internet.

Las organizaciones editoriales identificaron la Web como un medio digital más, como un anexo o valor agregado al producto en papel, no como un producto por sí mismo, por lo cual periódicos y revistas principalmente, empezaron a publicar gratuitamente sus contenidos en la Web, sin ser conscientes que estaban contribuyendo a cambiar los hábitos de consumo de sus clientes, lo cual tendría un impacto negativo en sus negocios algunos años más adelante

Las personas gradualmente cambiaron sus hábitos de consumo de información de los medios impresos a la Web, debido a que no tenían que comprar el periódico o la revista ya que podían encontrar esta información gratis en la Web, además, la información que se encontraba en la Web era más rica visualmente (imágenes, gráficos, videos, audio), incluso se podían buscar palabras específicas en la información que se estaba consultando algo que en el medio impreso era más difícil.

Estos cambios en los hábitos de consumo de información, fueron vistos con buenos ojos por parte de las organizaciones ambientales, quienes identificaron una oportunidad importante de reducir la tala de árboles y en general el consumo de recursos naturales para producir papel. Así, estas organizaciones empezaron a ejercer presión para privilegiar el consumo de información en la Web en lugar de los medios impresos.

Desde los albores de la humanidad, con el uso de tokens geométricos, posteriormente rollos de papiros, los pergaminos, y el papel, los seres humanos siempre necesitaron un medio físico para representar su realidad, para transmitir a las generaciones futuras, sus conocimientos, sus ideas, su forma de ver el mundo.

Ahora, con la aparición de Internet y de la Web, el medio físico ya no era estrictamente necesario, incluso, por motivos ambientales, el uso de un medio físico como el papel se empezaba a ver como una práctica nociva que debía ser reducida.

Así, el corazón del modelo de negocio de las organizaciones editoriales como era imprimir la mayor cantidad posible de copias de un ejemplar, reduciendo al máximo los costos de producción, debía ser reevaluado en su totalidad. Igualmente para los impresores, porque el papel ya no era el rey, el dueño y señor de los medios, se había convertido tan solo en uno de muchos más.

3.6 eReaders

Las organizaciones editoriales y los impresores, aún seguían aferrándose al papel, destacando los beneficios del papel para hacer anotaciones, la comodidad para llevarlo de un lado a otro, la facilidad de leerlo en cualquier lugar sin necesidad de un computador, incluso el olor era algo a lo que también se aferraban este tipo de organizaciones. También mejoraron sus procesos de producción para hacerlos más amigables con el medio ambiente.

Durante la ejecución de esta estrategia defensiva, las organizaciones editoriales no observaron que, además del cambio de los hábitos de consumo de sus clientes de los medios impresos a la Web, se estaba gestando un cambio de hábitos de consumo más profundo y de mayor trascendencia, el cual afectaría aún más su ya amenazado modelo de negocio.

Este cambio adicional en los hábitos de consumo, fue impulsado por la aparición de los primeros teléfonos celulares, que vistos de otro modo, eran equipos de cómputo de bolsillo que únicamente servían para realizar y recibir llamadas. Los fabricantes de dispositivos electrónicos empezaron a identificar las oportunidades que surgirían si eran capaces de ampliar las capacidades de cómputo de estos dispositivos para hacer otras tareas diferentes a las propias del teléfono, como escuchar música, ver vídeos, leer publicaciones digitales y navegar en la Web.

Pronto, empezaron a surgir teléfonos celulares con estas capacidades, los cuales fueron denominados *smartphones*[5]. Sin embargo, estos dispositivos aún no eran muy cómodos para leer publicaciones digitales por su tamaño y por sus interfaces gráficas. La respuesta a estos inconvenientes de usabilidad surgiría a

[5] El teléfono inteligente o inteléfono (en inglés: *smartphone*) es un tipo teléfono móvil construido sobre una plataforma informática móvil, con una mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades, semejante a la de una minicomputadora, y con una mayor conectividad que un teléfono móvil convencional. (Wikipedia, 2015)

partir de dos iniciativas estrechamente relacionadas por parte de dos compañías de la era de Internet: Amazon y Google.

Amazon en su estrategia de ser el sitio de comercio electrónico en que se podía comprar casi cualquier producto, encontró que la venta de libros físicos les presentaba importantes retos logísticos. Para hacerle frente a estos retos, digitalizaron los libros y diseñaron un dispositivo electrónico llamado *Kindle* que permitía leer los libros digitalizados emulando muchas de las características del papel y creando toda una nueva categoría de dispositivos electrónicos llamados *eReaders* [6].

Por otro lado, Google en su estrategia de indexar todo el conocimiento humano, empezó una labor maratónica de indexación y digitalización de libros físicos y suscribió convenios con diferentes bibliotecas, universidades y editores en todo el mundo para indexar todos sus contenidos. Esto le permitió a Google contar con una mayor cantidad de títulos disponibles que Amazon, sin embargo, Google no contaba con un dispositivo como el Amazon *Kindle*.

Como respuesta a esto, Google creó un servicio denominado Google Books a través del cual, se podían comprar libros digitales y leerlos en cualquier dispositivo con un navegador web. De esta manera, el Amazon *Kindle* no era indispensable para leer un libro digital, y resultaba interesante para los fabricantes de dispositivos electrónicos diseñar un competidor del Amazon *Kindle*.

Así, los fabricantes de dispositivos electrónicos crearon un nuevo dispositivo denominado *tablet*[7]. Este dispositivo fue más allá de ser un simple *eReader* ya que además de permitir leer publicaciones digitales, permitía realizar muchas de las operaciones que se realizan en un *desktop* o en un *laptop* en un

[6] Un lector de libros electrónicos también llamado lector electrónico es un dispositivo electrónico que reproduce los contenidos de libros electrónicos, con una calidad de lectura como en papel gracias a la tecnología de tinta electrónica (Wikipedia, 2015)

[7] Una tableta, en muchos lugares también llamada *tablet* (del inglés: *tablet* o *tablet computer*), es una computadora portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente o un PDA, integrada en una pantalla táctil (sencilla o multitáctil) con la que se interactúa primariamente con los dedos o un estilete (pasivo o activo), sin necesidad de teclado físico ni ratón. (Wikipedia, 2015)

dispositivo muy liviano y fácil de transportar. De esta manera, las publicaciones impresas perdían uno de sus atractivos, ya que ahora las publicaciones digitales también se podían llevar a cualquier lugar.

Si con la aparición de Internet y de la Web, el medio físico ya no era estrictamente necesario, con la aparición de los eReaders y las *tablets*, los medios físicos como el papel pasaban a ser obsoletos y a convertirse poco a poco en nostálgicos objetos de colección.

Ante este escenario, las organizaciones editoriales y los impresores se encuentran en un cruce de caminos, ya que a pesar de la avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital, desde los diskettes hasta los eReaders, pasando por los CDs, DVDs y la Web, estas organizaciones mantuvieron su modelo de operación basado en la imprenta, lo cual ocasionó que sus productos cayeran en la obsolescencia, y no tuvieran una propuesta para hacerle frente a los cambios radicales de su mercado.

La situación de los impresores es más compleja aún ya que es precisamente el papel como su producto estrella el que se ve amenazado. Al disminuir los pedidos de impresiones, los costos de producción subirán paulatinamente, y esto llevará a que el precio final de una publicación en papel, sea cada vez más costoso y que solo puedan pagarlo ciertas personas, como ocurría en el Imperio Romano, los impresos se convertirán en objetos de lujo, y se presentará una consolidación del sector en muy pocas compañías.

A diferencia de los impresores, las organizaciones editoriales tienen la oportunidad de enfrentar la avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital, identificando las necesidades de conocimiento de sus clientes cuando compran sus productos, de tal forma que puedan plantear modelos de negocio basados en la gestión del conocimiento, en los cuales, el papel será solo uno más de muchos medios posibles de distribución.

Antes de determinar los elementos fundamentales para proponer un modelo de negocio de este tipo, es indispensable describir las características de una organización editorial.

4 Características de una Organización Editorial

Como requisito básico para proponer un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento para las organizaciones editoriales, es fundamental conocer cómo se encuentran clasificadas, su modelo de organización, el proceso que realizan para elaborar una publicación impresa y los modelos de negocio que adoptan.

4.1 Clasificación de las Organizaciones Editoriales

Las Naciones Unidas dentro de su *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*[8] (United Nations, 2008) presenta dentro de la sección J *Information and Communication*[9], División 58 la siguiente clasificación:

Tabla 1. Clasificación ISIC *Division* 58 *Group* 581

Division	***Group***	***Class***	***Description***
58	581		*Publishing of books, periodicals and other publishing activities*[10]
		5811	*Book publishing*[11]
		5812	*Publishing of directories and mailing lists*[12]
		5813	*Publishing of newspapers, journals and periodicals*[13]
		5819	*Other publishing activities*[14]

Fuente: *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*[15]

[8] Estándar internacional de clasificación industrial de todas las actividades económicas
[9] Información y comunicación
[10] Publicación de libros, publicaciones periódicas y otras actividades editoriales
[11] Publicación de libros
[12] Publicación de directorios y listas de correo
[13] Publicación de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
[14] Otras actividades editoriales
[15] Estándar internacional de clasificación industrial de todas las actividades económicas

El grupo 58 *Publishing activities* cierra el alcance de las actividades económicas incluidas en este grupo de la siguiente manera:

> "*Publishing includes the acquisition of copyrights to content (information products) and making this content available to the general public by engaging in (or arranging for) the reproduction and distribution of this content in various forms. All the feasible forms of publishing (in print, electronic or audio form, on the Internet, as multimedia products such as CD-ROM reference books etc.), except publishing of motion pictures, are included in this division.*"[16] (United Nations, 2008, pág. 206)

4.2 Modelo de Organización

Para entender el modelo de organización adoptado por las organizaciones editoriales, se debe realizar un breve análisis de cómo han sido aplicadas algunas teorías administrativas en las organizaciones editoriales, y que efecto han tenido en ellas.

4.2.1 Teorías administrativas

Las organizaciones editoriales surgieron a partir de las primeras imprentas, por lo cual, adoptaron en su modelo de organización muchas de sus características. Las imprentas son instalaciones industriales las cuales usualmente han estado basadas en las teorías administrativas de Taylor y Fayol.

[16] La actividad de publicación incluye la adquisición de los derechos de autor sobre el contenido (productos de información) y hacer que el contenido sea puesto a disposición del público en general mediante la participación en (o arreglo para) la reproducción y distribución de este contenido en diversas formas. Todos los formatos de edición posibles (impresos, medios electrónicos o de audio, en Internet, como productos multimedia, libros de consulta de CD-ROM, etc.), con excepción de la edición de imágenes en movimiento, se incluyen en esta división

La aplicación de la teoría de la administración científica de Taylor, le ha permitido a las imprentas alcanzar grandes niveles de eficiencia, a través del énfasis en las tareas, y del aumento de eficiencia en el nivel operacional.

Igualmente, la aplicación de la teoría clásica de Fayol, les ha permitido aumentar la eficiencia a través de la forma y la disposición de los órganos componentes de su organización y de sus interrelaciones estructurales.

A continuación se plantean los elementos básicos de cada una de estas teorías, y el efecto que su aplicación ha tenido en las organizaciones editoriales.

4.2.1.1 Administración científica de Taylor.

Taylor creció laboralmente surgiendo como operario y alcanzando posiciones de dirección, durante este crecimiento, observó el funcionamiento de la empresa y definió 11 principios racionales del trabajo:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del obrero.
4. Diseño de cargos y tareas.
5. Selección científica.
6. Entrenamiento a los trabajadores.
7. Incentivos salariales y premios por producción.
8. Concepto del homo económico.
9. Condiciones de trabajo.
10. Estandarización.
11. Supervisión funcional.

Figura 1. Los 11 principios racionales del trabajo de Taylor
Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos 11 principios del trabajo están netamente orientados a analizar en detalle cada uno de los aspectos del funcionamiento interno de la

organización, lo cual sin duda ha permitido a las organizaciones editoriales con imprenta propia alcanzar los niveles de eficiencia que han alcanzado, cuestionar sus aportes a la disciplina de la administración está más allá del alcance de esta investigación.

Sin embargo, estos principios no contemplan variables exógenas que deben influir definitivamente en la toma de decisiones al interior de la organización. Esto explica en alguna medida, la dificultad que han tenido las organizaciones editoriales para adaptarse a las nuevas necesidades y hábitos de consumo de sus clientes, por cuanto se han convertido en organizaciones cerradas con directivos que solo miran hacia el interior de la organización y por lo tanto se siguen aferrando a paradigmas que ya no tienen vigencia.

4.2.1.2 Teoría clásica de Fayol.

Fayol se centró en el estudio de la organización como un todo y clasificó las actividades de la organización en seis funciones:

Figura 2. Las seis funciones de Fayol
Fuente: Elaboración propia

Al igual que con la Administración científica de Taylor, está más allá del alcance de esta investigación cuestionar los aportes de la teoría clásica de Fayol a la disciplina de la administración. Sin duda alguna, la división funcional ha permitido a organizaciones de todo tipo aumentar la eficiencia a través de la racionalización de la estructura y funciones de la organización.

Las organizaciones editoriales han exagerado en la aplicación de la teoría clásica de Fayol a tal punto que la división funcional ha degenerado en los silos funcionales, que no son otra cosa que áreas de la organización totalmente

desconectadas entre sí, convertidas prácticamente en organizaciones independientes, cada una con su propia agenda y sus propios objetivos.

La aparición de los medios digitales e Internet, han sido fenómenos de ruptura que han potenciado este efecto negativo de la división funcional en las organizaciones editoriales, ya que han puesto de manifiesto la falta de comunicación entre sus áreas funcionales, y la falta de coordinación de sus áreas comerciales y técnicas para responder a los cambios del entorno.

4.2.2 Tipos de estructuras

El hecho de que las organizaciones editoriales hayan surgido a partir de las imprentas, además de ocasionar que estén fuertemente basadas en las teorías administrativas de Taylor y Fayol, ha generado que sus estructuras organizacionales sean de tipo divisional o funcional.

4.2.2.1 Divisional.

Bajo una estructura divisional, la organización está conformada por divisiones cada una de las cuales está encargada de una región geográfica, un tipo de cliente, un tipo de producto, o algún tipo de mercado o servicio con el objetivo de permitir mayor flexibilidad. Cada una de estas divisiones, usualmente tiene sus propias áreas técnicas, de ventas y de mercadeo.

Esta es una estructura muy utilizada por las organizaciones editoriales, principalmente porque tienen un abanico amplio de productos o servicios no necesariamente relacionados entre sí, por lo cual una estructura divisional se ajusta perfectamente a estas necesidades. Sin embargo, en algunos casos, la estructura divisional se lleva al extremo, generando conflictos entre las divisiones,

a tal punto que se pueden realizar esfuerzos de mercadeo y ventas separados con un mismo cliente.

Estas luchas internas le impiden a las organizaciones editoriales con estructura divisional, reaccionar de manera coordinada ante los cambios del entorno, y usualmente, aunque alguna división está mejor preparada para adaptarse a estos cambios, no comparte esta información con las demás divisiones ya que cada una actúa como una organización diferente, dividida.

4.2.2.2 Funcional.

Las organizaciones editoriales con una estructura funcional están basadas en la teoría clásica de Fayol con algunas pequeñas variaciones como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2. Organización editorial con estructura funcional

Funciones según Fayol	Organización editorial
Técnica	Edición Diseño y tipografía
Comercial	Mercadeo y Publicidad Ventas
Financiera	Financiera
De seguridad	De seguridad
Contabilidad	Contabilidad
Administración	Administración

Fuente: Elaboración propia

La función técnica es desempeñada por las áreas de edición y diseño y tipografía, mientras que la función comercial es desempeñada por las áreas de mercadeo y publicidad, y por el área de ventas.

Como se explicaba anteriormente, estas áreas se han convertido en silos funcionales, con poca comunicación entre si lo que ha dificultado dar respuestas contundentes y efectivas a los cambios en el entorno.

4.3 Proceso de Publicación en Medio Impreso

Desde la revolución industrial con la aparición de las prensas de vapor, el proceso de publicación en medios impresos se ha mantenido sin mayores modificaciones. A continuación se explican las etapas de este proceso:

Figura 3. Proceso de publicación tradicional
Fuente: Elaboración propia

4.3.1 Aceptación y negociación.

Una vez el *publisher* [17] ha aceptado un trabajo, se definen los mecanismos que se utilizarán para distribuir el trabajo, si se utilizará un modelo de compra o de cesión de los derechos intelectuales, y se acuerdan los términos en los que se pagarán las regalías al autor.

En el caso de las publicaciones de información profesional especializada, periódicos o revistas, usualmente esta etapa se omite, ya que las personas que producen el contenido son empleados de la organización y dentro de su contrato de trabajo tienen preestablecidas las condiciones para la propiedad intelectual y las regalías de los contenidos que produzcan.

4.3.2 Pre-producción.

Estas etapas ocurren usualmente en paralelo

[17] Publisher es un término en inglés que cubre las organizaciones editoriales en general

4.3.2.1 Editorial.

El contenido es revisado por un equipo del *publisher*, con el objetivo de garantizar que el material que se va a publicar, cumpla con los lineamientos editoriales de la organización, y se ajuste a los mercados a los cuales va dirigido. Si el material contiene datos (como fechas, valores), los editores validan que estos datos sean exactos para evitar posibles acciones legales y para cuidar la imagen de la organización.

4.3.2.2 Diseño.

Dependiendo del tipo de publicación, la etapa de diseño puede ser más o menos compleja. Así, si se trata de una obra literaria, el diseño se limitaría a la tipografía y a la cubierta del impreso. En el caso de una publicación de información profesional especializada o de un material académico, el diseño será un componente importante ya que se requerirá que el contenido esté apoyado o complementado por ilustraciones o elementos gráficos.

En el caso de los periódicos y revistas, la etapa de diseño es más corta, por cuanto existe un *layout* [18] preestablecido para los contenidos, de igual manera, la calidad y tamaño del papel y la tipografía vienen ya predeterminados, así que, para cada ejemplar, la etapa de diseño tiene que ver netamente con elementos gráficos que apoyen los contenidos que se están incluyendo.

4.3.3 Ventas y mercadeo.

El área de mercadeo empieza a realizar sondeos en el mercado para evaluar que tanto interés puede llegar a generar la nueva publicación. El resultado

[18] Distribución visual

de esta retroalimentación puede influir en el proceso de diseño, en el proceso de impresión, o incluso en el proceso editorial.

Si la publicación se va a comercializar en otros países, el proceso editorial se puede ver altamente impactado, por cuanto podría ser necesario cambiar el lenguaje o algunas palabras para que la publicación sea bien recibida en una geografía específica. Por otro lado, puede ser necesario que la organización busque pactos o alianzas en el país destino para reducir costos de impresión y distribución.

Si la retroalimentación inicial no es buena, la organización puede incluso cancelar la impresión de ejemplares.

4.3.4 Impresión.

Los trabajos de impresión inician una vez se han completado las etapas de edición y diseño. Las organizaciones editoriales acostumbran imprimir un ejemplar con especificaciones de producto final y enviarlo al editor como una última oportunidad de detectar algún posible fallo o ajuste que se deba realizar antes de enviar la impresión masiva de las copias definidas durante la etapa de ventas y mercadeo.

4.3.5 Encuadernación.

Específicamente para el caso de los libros y las publicaciones de información profesional especializada, se agregan las cubiertas y se fijan las hojas de cada ejemplar.

Para el caso de los periódicos no se realiza esta etapa.

4.3.6 Distribución.

A medida que se van imprimiendo los ejemplares, inician su recorrido por la cadena de logística de la organización hacia los clientes. Los periódicos usualmente poseen canales de distribución y puntos de venta propios. Por otro lado, algunas organizaciones editoriales, contratan la distribución de sus publicaciones a través de empresas de *courier* [19] que prestan el servicio desde el origen del libro hasta su destino (comprador).

En el caso de los periódicos, se cuenta con los voceadores de periódico que están en las calles y los kioscos de revistas y periódicos en supermercados.

4.4 Modelos de Negocio

En el proceso de proponer un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, una vez se ha determinado como se encuentran clasificadas las organizaciones editoriales, su modelo de organización, y el proceso que realizan para elaborar una publicación impresa, es necesario explicar los modelos de negocio que estas adoptan.

4.4.1 Acotación del término Modelo de negocio

Como requisito para explicar los modelos de negocio de las organizaciones editoriales, es necesario acotar primero el término modelo de negocio.

> "*A business model is a conceptual tool containing a set of objects, concepts and their relationships with the objective to express the business logic of a specific firm. Therefore we must consider which concepts and relationships allow a simplified description and*

[19] Distribución de mercancías

representation of what value is provided to customers, how this is done and with which financial consequences." [20] (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, pág. 3)

De acuerdo a esta definición, Osterwalder et. al (2005) plantean que un modelo de negocio se puede expresar a través de 9 elementos fundamentales:

<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave</td><td>Actividades clave</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td>Relaciones con los clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales de distribución</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costos</td><td colspan="2">Flujos de ingresos</td></tr>
</table>

Figura 4. Los 9 elementos fundamentales de un modelo de negocio
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para Campos (2010) "El concepto de modelo de negocio es mucho más que la síntesis comercial y productiva de una empresa o sector, es un instrumento de gestión estratégica que describe y sintetiza la organización de recursos, competencias y actividades para crear valor."

Así, el modelo de negocio debe no solo describir sus elementos fundamentales, además, debe agregar los elementos que le permitan ser una herramienta para la gestión estratégica de la organización.

4.4.2 Modelos de negocio en las organizaciones editoriales

Los modelos de negocio en las organizaciones editoriales, usualmente están asociados con el tipo de organización que representan.

[20] Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una firma específica. Por lo tanto, debemos considerar cuales conceptos y relaciones permiten una descripción y representación simplificada del valor que se entrega a los clientes, como se construye y con qué tipo de impacto financiero.

Tomando como base la clasificación ISIC, se pueden citar los siguientes modelos de negocio por cada tipo de organización.

Tabla 3. Modelo de negocio según clasificación ISIC *Division* 58 *Group* 581

Division	***Group***	***Class***	***Description***	***Modelo de negocio***
58	581		*Publishing of books, periodicals and other publishing activities*[21]	
		5811	*Book publishing*[22]	Venta de copias de un ejemplar
		5812	*Publishing of directories and mailing lists*[23]	Venta de publicidad en copias gratuitas
		5813	*Publishing of newspapers, journals and periodicals*[24]	Venta de publicidad en copias gratuitas
		5819	*Other publishing activities*[25]	

Fuente: International Standard Industrial Classification of All Economic Activities[26]

A continuación una explicación de cada uno de los modelos de negocio.

4.4.2.1 Venta de copias de un ejemplar.

En este modelo de negocio, la organización tiene un equipo de redacción, un equipo de editores y un equipo de correctores quienes son los que producen el contenido

Si es una empresa de venta de libros, un autor pacta unas condiciones con una organización editorial, la cual recibe un porcentaje de las ventas del libro y el autor otro porcentaje.

Para asegurarse los mejores títulos, algunas organizaciones editoriales suscriben contratos de exclusividad con ciertos autores, contratos que pueden estar delimitados por tiempo (una cantidad específica de años) o por cantidad de producciones (libros) en un período específico

[21] Publicación de libros, publicaciones periódicas y otras actividades editoriales
[22] Publicación de libros
[23] Publicación de directorios y listas de correo
[24] Publicación de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
[25] Otras actividades editoriales
[26] Estándar internacional de clasificación industrial de todas las actividades económicas

Los autores de más renombre, usualmente escriben su libro y luego, negocian con la organización editorial que ellos consideren les ofrece las mejores condiciones

La organización editorial le ofrece al autor toda su estructura empresarial para editar y corregir el libro, para imprimirlo y para realizar toda la labor de mercadeo necesaria para lograr vender la mayor cantidad de copias posibles

Para el caso de los periódicos y revistas, los periodistas son quienes generan el contenido que se imprimirá en los ejemplares a la venta.

Este contenido es revisado y editado por un consejo de redacción. Usualmente la dirección del periódico o revista define una línea editorial, la cual siguen los periodistas sobre una noticia en particular o sobre algún tema de interés para los potenciales compradores.

Los periódicos poseen vastas estructuras de distribución las cuales les permiten llegar, incluso puerta a puerta a cada uno de sus clientes. Los clientes pueden comprar los periódicos a través de una suscripción, con lo cual, el precio de cada ejemplar resulta más bajo, en la calle con los voceros de prensa, en librerías, stands de revistas, o en los estantes de supermercado.

Adicionalmente, los periódicos y revistas, venden publicidad en sus impresos, la cual se cobra proporcionalmente a la cantidad de ejemplares que se imprimen.

Un grupo importante de organizaciones editoriales para esta investigación son aquellas que se dedican a la venta de información profesional especializada. En estas organizaciones los contenidos son producidos por expertos en materias específicas como, por ejemplo, asuntos legales y jurídicos, medicina, arquitectura, diseño gráfico e industrial. Estos expertos generan contenidos que son de interés y apoyo para las personas dedicadas al ejercicio de una profesión específica y por

los cuales estas personas están dispuestas a pagar un valor mayor que el que pagarían por una revista un periódico o incluso por un libro.

4.4.2.2 Venta de publicidad en copias gratuitas.

Este es un modelo de negocio utilizado principalmente por los periódicos, los cuales, aprovechan su vasta estructura de distribución de ejemplares, para distribuir ejemplares de bajo costo o gratuitos, los cuales se financian con la venta de publicidad. Los anunciantes son principalmente empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo que requieren que sus anuncios lleguen a la mayor cantidad de posibles compradores.

La siguiente tabla presenta una comparación entre los modelos de negocio predominantes Venta de copias de un ejemplar y Venta de publicidad en copias gratuitas:

Tabla 4. Comparación modelos de negocio

Venta de copias de un ejemplar	Venta de publicidad en copias gratuitas
La editorial recibe pago de las empresas que pagan por publicidad	La editorial recibe pago de las empresas que pagan por publicidad
La editorial recibe un porcentaje de las ventas y el autor otro porcentaje	Los autores no reciben porcentaje del pago por publicidad
Los contenidos son revisados por un consejo de redacción o por un editor	Contenidos de calidad inferior
Contratos de exclusividad con ciertos autores	Los autores no reciben porcentaje del pago por publicidad

Fuente: Elaboración Propia

En este capítulo se ha explicado cómo se encuentran clasificadas las organizaciones editoriales, su modelo de organización, el proceso que realizan para elaborar una publicación impresa y los modelos de negocio que adoptan. Para continuar con la propuesta de un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, es fundamental determinar las oportunidades que la aparición de los medios digitales e Internet ofrecen a las organizaciones editoriales.

5 Oportunidades de las Organizaciones Editoriales

Como se explicó anteriormente, con la aparición de Internet y de la Web, y posteriormente con los *eReaders* y las *tablets*, los medios físicos como el papel pasaron a ser obsoletos. Aunque para los impresores la situación es muy compleja, para las organizaciones editoriales esta avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital, presenta grandes riesgos, y, como en toda ruptura, grandes oportunidades.

Para entender este tipo de oportunidades, primero se explicarán las características de una publicación digital, para luego explicar las oportunidades que surgen en este contexto para las organizaciones editoriales.

5.1 Características de una Publicación Digital

Para identificar las oportunidades que ofrece la revolución digital a las organizaciones editoriales, es fundamental entender que es una publicación digital y cuáles son sus características, las diferencias con el proceso para publicar una publicación impresa, su estructura de costos y los modelos de negocio en los que se apoya para generar ingresos

5.1.1 ¿Qué es una publicación digital?

El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define publicación como “Escrito impreso, como un libro, una revista, un periódico, etc., que ha sido publicado” (Diccionario de la lengua española, 2012).

A su vez, el DRAE define digital como un adjetivo “Referente a los números dígitos y en particular a los instrumentos de medida que la expresan con ellos” (Diccionario de la lengua española, 2012).

Con base en estas dos definiciones, se usará para esta investigación la definición de publicación digital como “contenido que ha sido publicado en un medio digital y que solo se puede consultar a través de un dispositivo electrónico”.

Esta definición es lo suficientemente amplia y concreta como para incluir CD-ROM, *e-books*, periódicos y revistas electrónicos y on-line, PDFs, blogs, sitios web.

Con una definición clara de una publicación digital, a continuación se explicará el proceso para publicar en medio digital.

5.1.2 Diferencias con el proceso en medio impreso

El proceso para publicar en medio digital, aunque conserva etapas similares a las de publicar en medio impreso, presenta algunas diferencias importantes

Figura 5. Proceso de publicación digital
Fuente: Elaboración propia

5.1.2.1 Aceptación y negociación.

La negociación no necesariamente se da por cantidad de copias vendidas o ejemplares impresos, se utilizan otros esquemas como cantidad de visitas, cantidad de descargas y porcentaje de visualización del contenido.

En esta etapa, al igual que en el proceso de publicación en medio impreso, los *publishers* con la mejor red de distribución, independiente de que sea digital o física, podrán negociar mejores términos con el autor del contenido que va a publicar. Para los autores o productores de contenido, la publicación digital supone un reto para producir contenido interesante y de muy alta calidad, ya que sus ingresos estarán relacionados directamente con el volumen de visitas y accesos que tenga su contenido.

Así que, mientras los autores mejoran sus contenidos para aprovechar al máximo posible los nuevos términos de negociación, sus ingresos se van a ver seriamente afectados. De igual manera ocurrirá con los ingresos de los *publishers*, aunque en menor medida porque la mayor parte de esta reducción la asumirá el autor o productor del contenido.

5.1.2.2 Preproducción.

5.1.2.2.1 Editorial.

En una publicación digital, esta etapa no tiene mayores diferencias con respecto a una publicación impresa

5.1.2.2.2 Diseño.

En esta etapa se deben tomar decisiones similares a las que se toman para una publicación impresa tales como tipografía, ilustraciones o elementos gráficos de apoyo, y *layout* de los contenidos. La gran diferencia radica en que estas

decisiones no se toman pensando en un solo medio de distribución como lo es el papel, sino que se toman pensando en varios medios de distribución.

Con la diversidad de dispositivos electrónicos que existen en la actualidad para comprar o consultar publicaciones digitales (CDs/DVDs, computadores, *smartphones*, *tablets*, *eReaders*) las decisiones en esta etapa de diseño deben tener en cuenta cada dispositivo para proporcionar la mejor experiencia posible al usuario independiente del dispositivo en el que se encuentre.

5.1.2.3 Ventas y mercadeo.

En el caso de la etapa de ventas y mercadeo, las diferencias con una publicación tradicional se hacen más notorias.

Las decisiones que debe tomar mercadeo, como sondeos de interés de la nueva publicación, se pueden realizar de una manera mucho más interactiva, y obtener resultados con mayor rapidez.

La comercialización de la publicación en otros países, debe seguir teniendo en cuenta el lenguaje a utilizar, sin embargo, los costos de impresión y distribución se reducen dramáticamente, y usualmente se limitan al costo que puede cobrar el *marketplace online* [27]por publicar la obra en la tienda de un país específico.

5.1.2.4 Impresión y Encuadernación.

Esta etapa constituye la gran diferencia con una publicación impresa, ya que no existe una etapa formal de impresión y encuadernación.

[27] Un marketplace (tienda) online es un sitio de comercio electrónico donde la información de productos o servicios es ofrecida por múltiples terceros, mientras que las transacciones son procesadas por el operador de la tienda online (Wikipedia, 2015)

Solamente en el caso en que el medio sea físico como un CD/DVD, existe una etapa análoga a la impresión que es grabar la publicación en este medio y empaquetarla en una caja o sobre para su distribución. La encuadernación se podría comparar a la etapa de imprimir la cubierta o tapa del CD/DVD y guardar allí el correspondiente disco.

Algunas publicaciones digitales, son publicadas a manera de *trial* (demostración) para algunos grupos específicos de clientes antes de que estén disponibles al público en general, esto con el objetivo de detectar fallos o ajustes, de la misma manera que se hace en una publicación impresa.

5.1.2.5 Distribución.

En el caso de los CD/DVD, las organizaciones editoriales deben contar con una cadena logística como la que se requiere para las publicaciones impresas.

Para el resto de publicaciones digitales, la distribución es la etapa que ofrece mayores ventajas en términos de costos, por cuanto no se requiere una cadena logística sofisticada para que estas publicaciones lleguen a los clientes.

A diferencia de las publicaciones impresas, las publicaciones digitales se distribuyen a través de tiendas on-line o virtuales, en las cuales el cliente puede comprar las publicaciones y descargarlas al dispositivo electrónico de su preferencia.

Algunas organizaciones editoriales tienen sus propias tiendas, y algunas otras utilizan tiendas de terceros. En el primer caso, las organizaciones editoriales deben realizar una inversión de capital para el desarrollo, instalación y operación de la tienda, y en el segundo caso, se negocia con el dueño de la tienda un porcentaje sobre cada publicación comprada.

Algunas tiendas de terceros cobran porcentajes altos por cada publicación, ya que aseguran una mayor visibilidad para la publicación gracias a la cantidad de usuarios que visitan esa tienda.

Las organizaciones editoriales toman la decisión de tener su tienda propia o utilizar una tienda de un tercero, teniendo en cuenta el volumen de ventas esperado para la publicación y comparando el costo de operar una tienda propia contra el costo de pagar un porcentaje de cada venta a un tercero.

5.1.2.6 Resumen.

A continuación se presenta una tabla comparativa del proceso de publicación en medio impreso y el proceso de publicación en medio digital.

Tabla 5. Comparación de la publicación en medio impreso y digital

Proceso	Tradicional	Digital
Aceptación y negociación	Modelo de compra o de cesión de derechos	Cantidad de visitas, Cantidad de descargas, Porcentaje de visualización del contenido
Preproducción / Editorial	Revisión de validez del contenido	Igual que en una publicación tradicional
Preproducción / Diseño	Tipografía, cubierta del impreso, calidad y tamaño del papel a utilizar	Tipografía, elementos gráficos de apoyo, *layout* de contenidos para cada dispositivo
Ventas y mercadeo	Sondeos de Mercado, Distribución geográfica	Sondeos de mercado, Distribución *marketplace online*
Impresión	Ejemplar de prueba, Impresión masiva	Solo en el caso de CDs/DVDs
Encuadernación	Agregar cubiertas, fijar hojas para cada ejemplar	Solo en el caso de CDs/DVDs
Distribución	Cadena logística hasta llegar a los clientes	Cadena logística (CDs / DVDs) Tiendas on-line o virtuales

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Estructura de costos

La estructura de costos de una publicación en medio digital está compuesta por los costos de Personas, Pago de Regalías a los autores, CDs / DVDs y *Marketplace online*. La siguiente figura representa esta estructura de costos:

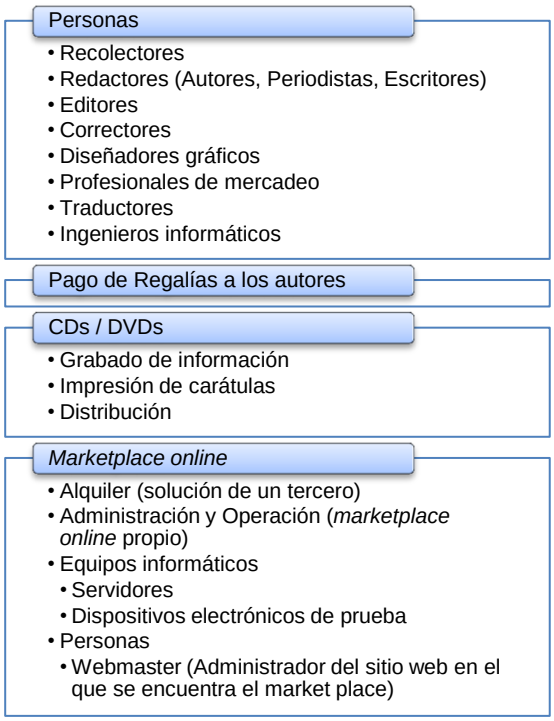


Figura 6. Costos de una publicación digital
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Kahin & Varian (2000), se estima que los costos de producir la primer copia son de más o menos el 70% del costo total. Estos costos son iguales independiente de si es una publicación impresa o una publicación digital.

Así, la publicación digital podría implicar un ahorro del 30% en el costo total, ya que es luego de la producción de la primera copia donde se observan las mayores diferencias entre una publicación digital y una publicación impresa.

Sin embargo, en el caso de la publicación digital, luego de la producción de la primera copia existen costos tales como personal más calificado e

infraestructura informática más compleja que reducen el impacto que puede tener en el costo total de la publicación digital comparado con una publicación impresa.

> "*Although some early enthusiast touted digital publication as "free", almost everyone now recognize that electronic only journals have many of the same administrative and editorial costs as print journals. Still, abandoning print does bring significant savings on paper, print, and postage."* [28] (Rosenzweig, 2011)

Así, en algunas ocasiones, los costos de distribuir una publicación impresa se equiparan o son superados por los costos de distribuir una publicación digital.

5.1.4 Modelos de negocio

Los modelos de negocio de las publicaciones en medio impreso como la Venta de copias de un ejemplar y Venta de publicidad en copias gratuitas se conservan sin mayores modificaciones para la publicación en medio digital.

En el caso de las publicaciones en medio digital la aparición de Amazon y Apple en el negocio de venta al por menor de libros, impreso y digital el primero, solo digital el segundo, generó un impacto en las ventas a mayoristas de copias de un ejemplar. Estas empresas propusieron a las organizaciones editoriales modelos de negocio diferentes, en el caso de Amazon el modelo propuesto fue *Wholesale* y en el caso de Apple el modelo *Agency*.

La siguiente figura muestra las diferencias entre estos dos modelos

[28] Aunque inicialmente algunos entusiastas promocionaron la publicación digital como "gratis", actualmente una gran mayoría reconoce que las revistas exclusivamente electrónicas tienen muchos de los mismos costos administrativos y editoriales que las revistas impresas. Sin embargo, dejar de lado la impresión trae un ahorro significativo en papel, impresión y distribución

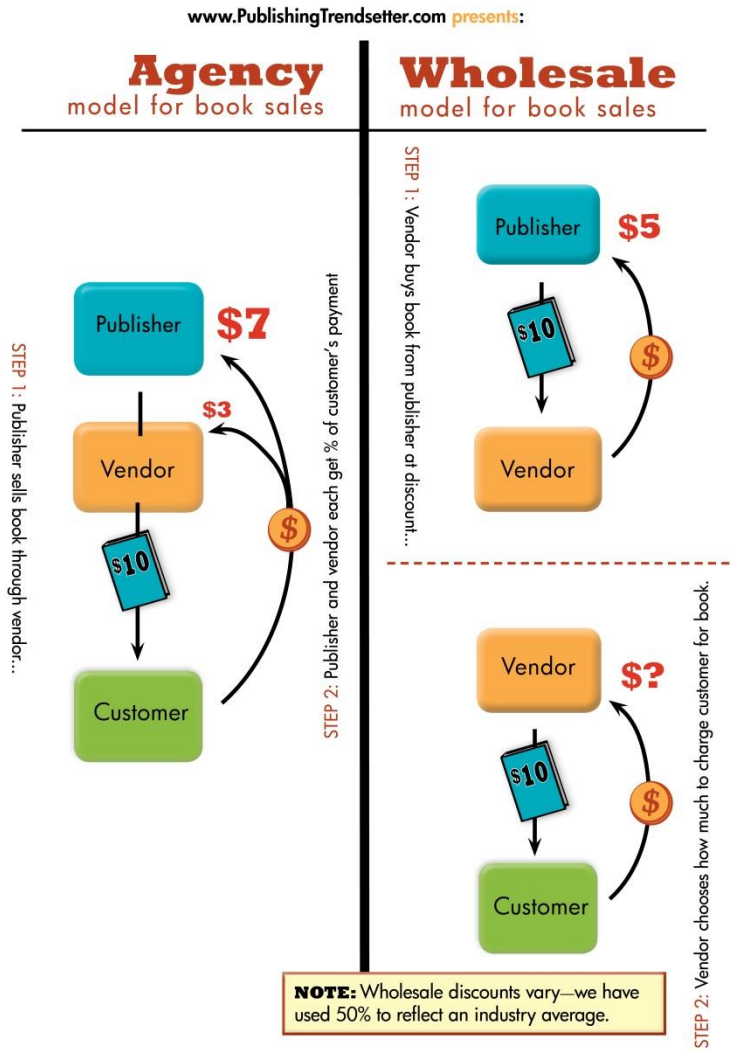


Figura 7. Diferencias entre modelos *Agency* y *Wholesale*
Fuente: © *Publishing Trendsetter "What is the Agency Model for Ebooks? An Infographic"* (Watson, 2012)

A continuación se explican estos modelos en detalle y el impacto que tuvieron en los modelos de negocio de las organizaciones editoriales.

5.1.4.1 Wholesale.

Clark & Phillips (2014) explican que en el modelo *wholesale* (al por mayor), el *publisher* vende la publicación a un intermediario basado en el precio al por

menor establecido por el *publisher* y un programa de descuentos. Luego el intermediario puede vender el libro al precio que desee. Este modelo es usado principalmente por Amazon y el descuento que pide a los *publishers* es de alrededor del 50%.

Este modelo, apoyado en el *Kindle* de Amazon, dominó la venta de ebooks por muchos años hasta la aparición del iPad de Apple. Apple ya dominaba el mercado de la venta de música a través de su tienda iTunes. Sin embargo, no tenía presencia en el mercado de los libros.

Una de las estrategias de Apple para impulsar las ventas de su iPad era convertirlo en el dispositivo electrónico por excelencia de los consumidores de ebooks, en detrimento de otros dispositivos de la época como *Kindle*, Nook, o Sony Reader. Para esto, Apple necesitaba establecer un modelo de negocio con los vendedores de libros que le permitiera quitar a Amazon parte del 90% del mercado que tenía en los Estados Unidos.

5.1.4.2 **Agency.**

La respuesta de Apple para el modelo de negocio *Wholesale* que utilizaba Amazon, fue el modelo *Agency*.

Según lo explican Clark & Phillips (2014) este modelo se basa en la idea de que el *publisher* está vendiendo directamente al consumidor, y por lo tanto puede fijar el precio de venta, así cualquier agente (que usualmente es un minorista) que crea la venta, obtendrá una comisión por parte del *publisher*.

Continúan Clark & Phillips (2014) explicando que en este modelo los *publishers* recibían más dinero por cada unidad vendida, por ejemplo, para un libro de USD $20 recibirían USD $14, mientras que en el modelo *wholesale* recibirían solo USD $10.

Sin embargo, el contrato con Apple incluía una polémica cláusula denominada *Most Favoured Nation* (MFN), según lo explica Albanese (2013) esta cláusula permitía contractualmente a Apple disminuir los precios de los libros en su tienda hasta igualar precios más bajos ofrecidos en cualquier otro lugar.

Dado que la política de Amazon era vender sus libros en físico o en digital a un máximo de USD $9.99, la cláusula MFN haría que un libro de USD $20 en el modelo a*gency* le generara ingresos al *publisher* por solo USD $6.99 (USD $9.99 precio más bajo en la competencia – 30% comisión).

De esta manera, Apple terminaría arrebatando a los *publishers* el poder de fijar los precios de los libros, y configurando lo que sería un cartel de precios ya que obligaría a los *publishers* a subir los precios de los libros para el *Kindle* de Amazon y a forzar conjuntamente a Amazon a aceptar el modelo *agency*.

Esta situación llevó a Apple a la corte en Estados Unidos por conspirar con los *publishers* para efectivamente subir los precios que los consumidores pagarían por los libros.

Una vez más, la decisión de las organizaciones editoriales de mantener su modelo de negocio de Venta de copias de un ejemplar, sin considerar los cambios que estaban ocurriendo en el entorno, las llevó a esta situación en la que un *retailer* (Apple) que nada tenía que ver con las organizaciones editoriales, cambió completamente el panorama del mercado de la venta de libros.

Luego de conocer las características de una publicación digital, sus diferencias con el proceso de publicación en medio impreso, su estructura de costos y sus modelos de negocio, se pueden resumir las oportunidades que presentan las publicaciones en medio digital para las organizaciones editoriales a partir de tres elementos principales: costos de producción, medios de distribución y puntos de venta.

5.2 Costos de Producción

Los costos de producir un medio impreso están compuestos por mano de obra, materiales e instalaciones físicas. Estos costos de producción pueden reducirse prácticamente a cero con la aparición de los medios digitales, por cuanto los medios digitales, salvo los CDs/DVDs existirán sin necesidad de un medio físico. Así, no será necesario que la organización realice grandes inversiones en recursos como impresoras, tinta, papel, tampoco será necesario que la organización invierta en instalaciones físicas para el funcionamiento de una imprenta o para almacenar las copias de un ejemplar antes de que salgan a la venta.

5.3 Medios de Distribución

Adicional a los costos de producción de un ejemplar, las organizaciones editoriales deben realizar inversiones para transportar las copias de un ejemplar de los centros de producción a los centros de distribución y/o a los puntos de venta.

Con los medios digitales, salvo los CDs/DVDs, ya no es necesario realizar este tipo de inversiones, ya que los ejemplares viajan a través de la red, o simplemente están publicados en un sitio web al cual pueden acceder los clientes y descargarlo.

5.4 Puntos de Venta

Las organizaciones editoriales usualmente poseen puntos de venta propios para sus medios impresos y para medios digitales como CDs/DVDs, la operación y

mantenimiento de estos puntos de venta involucra costos de personal, arrendamientos, impuestos, y otros. Los puntos de venta presentan además retos logísticos como administración de inventarios, gestión de dinero en efectivo, y otros.

En el caso de las publicaciones en medio digital, las organizaciones editoriales deben invertir en un *marketplace online*, el cual se construye usualmente a través de un sitio web, inversión que en todo caso será menor a la de tener una red de puntos de venta en la geografía en que la organización opere. Un *marketplace online*, le permitirá a la organización reducir los retos logísticos que presenta un punto de venta físico, y tendrá una gran ventaja adicional, como lo es que el dinero ingresará directamente vía electrónica a la organización.

En este capítulo se han explicado las características de una publicación digital y las oportunidades que representa para las organizaciones editoriales la aparición de los medios digitales.

Luego de determinar las características de una organización editorial y las oportunidades que la revolución digital trae para estas organizaciones, se planteará una propuesta para un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento el cual permitirá a las organizaciones editoriales hacer frente a la avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital.

6 Modelo de Negocio Basado en la Gestión del Conocimiento

El alcance de esta propuesta se centra en las actividades de las organizaciones editoriales identificadas bajo la clasificación 5812 *Publishing of directories and mailing lists*[29]:

> "*This class includes the publishing of lists of facts/information (databases) that are protected in their form, but not in their content. These lists can be published in printed or electronic form. This class includes: —publishing of mailing lists —publishing of telephone books —publishing of other directories and compilations, such as case law, pharmaceutical compendia etc*."[30] (United Nations, 2008, pág. 207)

Muchos autores hablan del fin de las organizaciones editoriales, sin embargo, la ruptura que ha supuesto la aparición de los medios digitales e Internet, presenta una oportunidad aún no completamente explorada para este tipo de organizaciones, ya que sin ser conscientes de ello, han estado en el negocio de la información o el conocimiento desde hace muchos años. Lamentablemente, se han visto así mismas como "vendedoras de ejemplares / copias impresas de un título" y sobre esta autopercepción han construido sus organizaciones.

[29] Publicación de directorios y listas de correos

[30] Esta clase incluye la publicación de listas de datos/información (bases de datos) que están protegidas en su forma, pero no en su contenido. Estas listas pueden ser impresas o publicadas en forma electrónica. Esta clase incluye: publicación de listas de correo, publicación de directorios telefónicos, publicación de otros directorios y compilaciones, tales como casos legales, compendios farmacéuticos, etc.

6.1 La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

Antes de plantear un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, es fundamental establecer algunos elementos fundamentales para los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones.

6.1.1 ¿Qué es la gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento es un campo de estudio que se puede aplicar en organizaciones de todo tipo, dado que el conocimiento podría definirse como el activo principal de la gran mayoría de organizaciones, independientemente de su actividad económica.

Dalkir (2005) menciona que la gestión del conocimiento se puede analizar desde tres perspectivas: desde la perspectiva de negocio, desde la perspectiva científica, y desde la perspectiva tecnológica/procesos.

Para el alcance de esta investigación, interesan las perspectivas de negocio y tecnológica o de procesos.

Desde la perspectiva de negocio:

> "*Knowledge management is a collaborative and integrated approach to the creation, capture, organization, access and use of an enterprise's intellectual assets. (Grey, 1996)*" [31]
>
> (Dalkir, 2005, págs. 4-5)

Desde la perspectiva tecnológica/procesos:

[31] La gestión del conocimiento es una aproximación colaborativa e integrada para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos intelectuales de una organización.

"*Knowledge management is the concept under which information is turned into actionable knowledge and made available effortlessly in a usable form to the people who can apply it. (Information Week, Sept. 1, 2003)*" [32] (Dalkir, 2005, pág. 5)

Teniendo en cuenta estas definiciones, la organización editorial que desee adoptar un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, tendrá que considerar el conocimiento como un elemento fundamental en la definición de las estrategias de la organización. Por otro lado, tendrá que establecer procesos que le permitan crearlo, capturarlo, organizarlo y usarlo. Estos procesos deben contemplar que el conocimiento sea accesible fácilmente para las personas que lo requieran para la toma de decisiones o definición de estrategias.

6.1.2 El ciclo de gestión del conocimiento

Para cualquier estrategia de gestión del conocimiento que se defina, la organización debe considerar cual será el ciclo de gestión del conocimiento que puede significarle una ventaja competitiva. Dalkir (2005) menciona que "*A knowledge information cycle can be envisaged as the route information follows in order to become transformed into a valuable strategic asset for the organization via a knowledge management cycle*" [33] (Dalkir, 2005, pág. 26). Dalkir (2005) resalta cuatro modelos de ciclos de gestión de conocimiento, de los cuales, el modelo Zack, es el que más se ajusta para el alcance de un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento.

Continúa Dalkir (2005) explicando que el modelo Zack para gestión del conocimiento está compuesto por 5 etapas: Adquisición, Refinamiento,

[32] La gestión del conocimiento es el concepto bajo el cual la información se convierte en conocimiento que se puede utilizar para tomar acciones, haciéndolo de fácil acceso para las personas que puedan aplicarlo.

[33] Un ciclo de información de conocimiento puede ser concebido como la hoja de ruta que la información sigue para llegar a ser transformada en un activo estratégico valioso para la organización a través de un ciclo de gestión del conocimiento

Almacenamiento / Recuperación, Distribución y Uso / Presentación. La siguiente figura resalta los elementos fundamentales dentro de cada etapa.

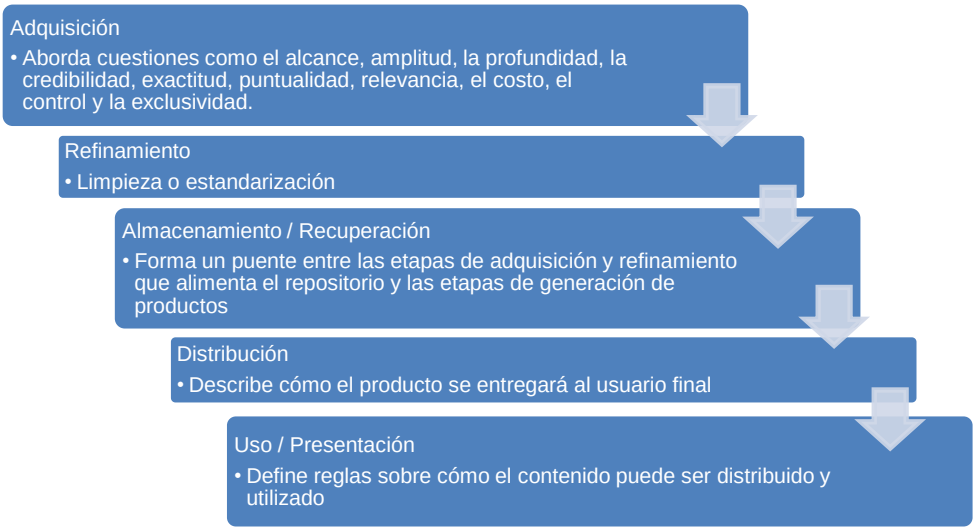


Figura 8. Elementos fundamentales de las etapas del modelo Zack

Fuente: (Dalkir, 2005, págs. 29-31)

Los procesos de gestión del conocimiento que soportan el modelo de negocio que se planteará a continuación, tienen como base las 5 etapas planteadas por Zack, con algunas variaciones necesarias para ajustarse a las necesidades de las organizaciones editoriales.

6.2 Pasos para su Definición

Las organizaciones editoriales deben, como primera medida, determinar el inventario de conocimiento que tienen. Con este insumo fundamental, deben abrir dos frentes de trabajo que se pueden abordar en paralelo, el primero relacionado con el estado actual de sus procesos de gestión del conocimiento, y el segundo con el uso que dan los clientes a sus productos en función del conocimiento.

Estos dos procesos darán como resultado a dónde quiere llegar la organización en términos de la gestión del conocimiento, y cuál será la estrategia para cubrir la brecha que existe entre el conocimiento que requiere el cliente, y el conocimiento que ofrece la organización.

Con estos dos resultados, la organización podrá construir un modelo de negocio basado en el conocimiento usando la herramienta *Business Model Generation*[34] de Osterwalder.

La siguiente figura ilustra los pasos para llegar al modelo de negocio propuesto

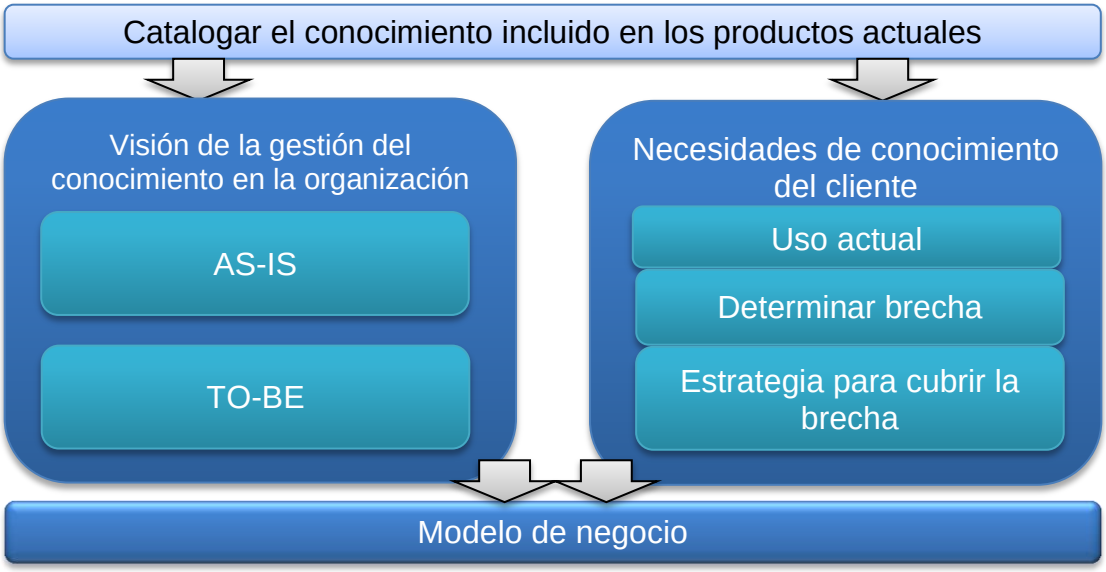


Figura 9. Definir un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

[34] Generación de modelos de negocio

6.3 Catalogar el Conocimiento Incluido en los Productos Actuales

Para definir un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, la organización editorial debe empezar por determinar el conocimiento que está ofreciendo actualmente en cada uno de sus productos.

Habitualmente las organizaciones editoriales están divididas en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), cada una con productos que suelen ser muy diferentes a los de las demás unidades de negocio, aunque en el fondo lo que estén realmente ofreciendo al cliente sea conocimiento que incluso podría estar ofreciéndose en más de un producto.

Antes de iniciar las actividades necesarias para catalogar el conocimiento ofrecido en los productos, las UEN deben tener total claridad sobre las diferencias entre datos, información y conocimiento, y sobre lo que finalmente se catalogará como conocimiento.

> Los datos son unidades semánticas básica, elementos primarios que no tienen ningún significado o relevancia por sí solos, por lo cual, no sirven de apoyo para procesos de toma de decisiones. Las ciudades de un país, el número de sus habitantes, los nombres de las estaciones de metro, son elementos que si no se entrelazan con otros y no son contextualizados, no podrían servir para la toma de decisiones.
>
> Es aquí donde surge el concepto de información, al reunir, categorizar, relacionar y contextualizar los datos, se obtiene información que puede servir como elementos para la toma de decisiones. Incluso, esta información podría cambiar la forma en la que quien consulta o recibe esta información percibe su realidad. Así, si relacionamos los datos de las ciudades de un país con el número de sus habitantes, podremos obtener información con respecto a las ciudades más habitadas del país, lo cual para un observador puede indicar las ciudades con más problemas de movilidad, pero para otro observador puede indicar las

ciudades con más potencial de crecimiento o con la mayor cantidad de clientes potenciales para un nuevo producto o servicio.

El conocimiento surge en la mente de los observadores de la información, la cual se complementa con la experiencia, valores, y *know-how* que tiene el observador de un área de conocimiento en particular. No podría existir conocimiento sin información y un observador no podría tener conocimiento sin intercambiar información con otros observadores. Cuando se indaga en las organizaciones sobre donde está su conocimiento, usualmente se refieren a sus documentos, y sus bases de datos, sin embargo, los procedimientos, prácticas y normas de la organización también muestran o representan el conocimiento que una organización tiene sobre un tema en particular. (Davenport & Prusak, 2013, págs. 4-6)

Específicamente en la definición de conocimiento, Zach (1999) plantea que "*Knowledge is that which we come to believe and value based on the meaningfully organized accumulation of information (messages) through experience, communication or inference*"[35].

Este acuerdo fundamental sobre lo que se catalogará como conocimiento, debe complementarse con un concepto fundamental para definir un almacenamiento estructurado y de fácil búsqueda, esto es la unidad de conocimiento, Zach (1999) explica en relación con el repositorio de conocimiento que "*The basic structural element is the knowledge unit, a formally defined, atomic packet of knowledge content that can be labeled, indexed, stored, retrieved and manipulated*" [36]

Con estos dos conceptos claros: conocimiento y unidad de conocimiento, se recopilará la información en un formato similar al siguiente:

[35] Conocimiento es lo que llegamos a creer y valorar basado en la acumulación organizada y significativa de información (mensajes) a través de la experiencia, la comunicación o la inferencia.

[36] El elemento estructural básico es la unidad de conocimiento, un paquete atómico formalmente definido que puede ser rotulado, indexado, almacenado, recuperado y manipulado

Tabla 6. Catálogo de conocimiento de productos actuales

UEN	Producto	Conocimiento (K)
UEN 1	Producto 1	K 1
UEN 1	Producto 1	K 2
UEN 1	Producto 2	K 3
UEN 1	Producto 2	K 2
UEN 2	Producto 1	K 1
UEN 2	Producto 1	K 3

Fuente: Elaboración propia

Con este catálogo completado, la organización podrá iniciar los dos frentes de trabajo siguientes como se indica en la Figura 9: Determinar el estado actual de la gestión del conocimiento y Analizar las necesidades de conocimiento de los clientes.

6.4 Visión de la Gestión del Conocimiento en la Organización

Para generar un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, la organización debe determinar cuál es su realidad de lo relacionado con la gestión del conocimiento, y como se pretende que sea en un futuro.

6.4.1 Estado actual de la gestión del conocimiento.

A partir del catálogo de conocimiento de productos actuales, la organización debe realizarse tres preguntas fundamentales para determinar el estado actual de sus procesos de gestión del conocimiento. Este ejercicio servirá a las organizaciones editoriales con procesos formales de gestión de conocimiento para revisarlos y determinar posibles mejoras, y, a las organizaciones sin procesos de gestión de conocimiento o con procesos menos maduros para tener mayor claridad hacia donde quieren llegar.

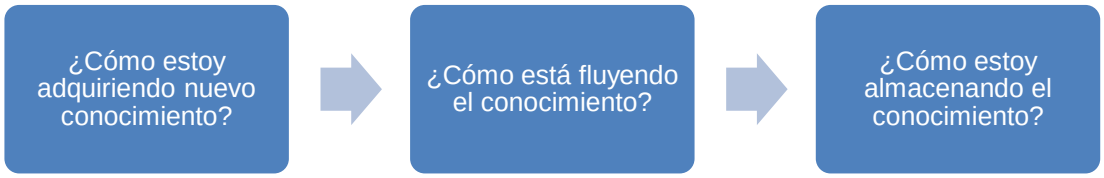


Figura 10. Preguntas para el estado actual de la gestión de conocimiento
Fuente: Elaboración propia

6.4.1.1 ¿Cómo estoy adquiriendo nuevo conocimiento?.

La organización editorial tendrá que evaluar cómo está adquiriendo nuevo conocimiento y si existe algún mecanismo que le permita incorporarlo al repositorio de conocimiento. Es fundamental identificar la fuente de este conocimiento, si se obtiene a través de empleados de la organización, contratistas externos, o comprándolo a otras organizaciones.

6.4.1.2 ¿Cómo está fluyendo el conocimiento?.

Luego de identificar como se está adquiriendo el conocimiento, la organización editorial debe analizar cómo está fluyendo actualmente el conocimiento en la organización, si es un activo exclusivo de algunas personas o algunas áreas en la organización, y si existen procesos formales para compartirlo y distribuirlo.

6.4.1.3 ¿Cómo estoy almacenando el conocimiento?.

Para completar el estado actual de la gestión del conocimiento, la organización editorial debe determinar si posee algún tipo de repositorio estructurado que le permita almacenar el conocimiento, y accederlo fácilmente en el momento en que lo requiera, bien sea para desarrollar un nuevo producto o

para hacer frente a la competencia con un producto existente. Este diagnóstico será la base para el posterior diseño del repositorio de conocimiento de la organización.

Al terminar este análisis, la organización editorial contará con el estado actual de los siguientes elementos fundamentales para completar un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento:

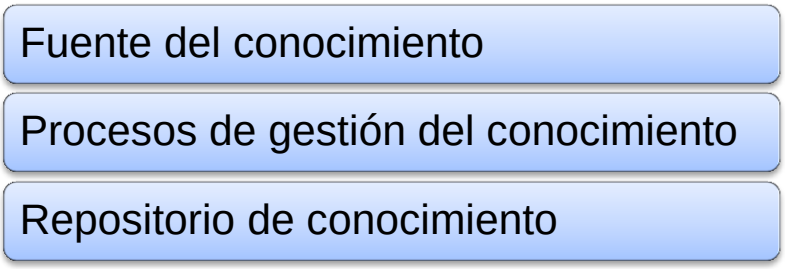


Figura 11. Elementos del estado actual del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Diseño de la estrategia de gestión del conocimiento.

Una vez se ha establecido el estado actual de la gestión del conocimiento en la organización editorial, esta debe visualizar cuál es la gestión de conocimiento que desea realizar de tal forma que soporte un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento.

Una adecuada estrategia de gestión del conocimiento, debe involucrar cuatro elementos primordiales como se muestra en la siguiente figura:

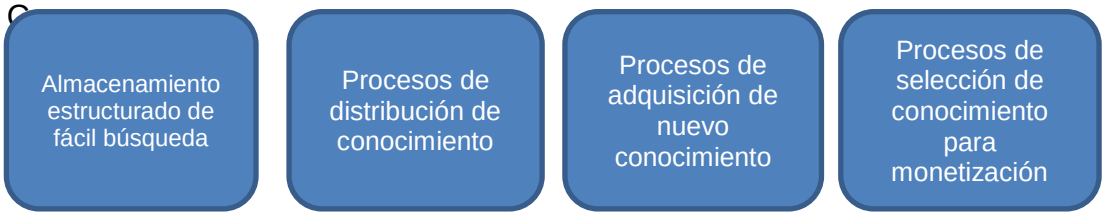


Figura 12. Elementos primordiales para diseñar la gestión del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

6.4.2.1 Almacenamiento estructurado de fácil búsqueda.

Un requisito fundamental para una adecuada gestión del conocimiento es contar con un mecanismo de almacenamiento estructurado y de fácil búsqueda. En una etapa anterior, la organización editorial ya ha evaluado el estado de su repositorio actual o ha concluido que no tiene uno lo suficientemente estructurado.

Así que, en este punto, la organización editorial debe tomar una decisión con respecto a conservar su repositorio existente y realizarle algunas mejoras o crear uno completamente nuevo. Se debe tomar en cuenta que los conocimientos a almacenar sean realmente significativos para la organización tal como lo explica Zack (1999):

> "*To reflect the full range of explicit organizational knowledge, repositories should strive to record significant and meaningful concepts, categories, and definitions, (declarative knowledge), processes, actions and sequences of events (procedural knowledge), rationale for actions or conclusions (causal knowledge), circumstances and intentions under which the knowledge was developed and is to be applied (specific contextual knowledge), and the linkages among them*" [37]. (Zack, 1999)

La estructura del repositorio de conocimiento debe contemplar que el conocimiento pueda ser indexado de tal forma que se puedan realizar búsquedas en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Esto tiene que ver principalmente con mejorar la productividad de las personas que trabajan en la organización, pero también, con acceder al conocimiento de la misma forma que lo hacen los clientes con la revolución digital: en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

[37] Para reflejar el espectro completo de conocimiento organizacional, los repositorios deben esforzarse por almacenar conceptos importantes y significativos, categorías y definiciones, (conocimiento declarativo), procesos, acciones y secuencias de eventos (conocimiento procedimental), la justificación de las acciones o conclusiones (conocimiento casual), circunstancias e intenciones bajo las cuales el conocimiento se ha desarrollado y se aplicará (conocimiento contextual específico) y los vínculos entre ellos .

6.4.2.2 Procesos de distribución del conocimiento

El repositorio de conocimiento es fundamental para la gestión del conocimiento, sin embargo, sin procesos que garanticen que el conocimiento se distribuya adecuadamente en la organización, podría quedar subutilizado.

En una etapa anterior de este modelo, la organización evalúo como está fluyendo actualmente el conocimiento en su organización, lo que le permitió determinar la madurez de sus procesos de distribución del conocimiento. Ahora, la organización debe definir los mecanismos que utilizará para garantizar que el conocimiento se esté distribuyendo a todos los niveles que corresponda en la organización.

Es fundamental tomar en cuenta en la definición de estos procesos que se esté garantizando que el conocimiento no esté quedando almacenado solamente en las mentes de las personas que trabajan en la organización y que estos procesos sean formalizados de tal forma que todas las personas que pertenecen a la organización los conozcan, los interioricen y los apliquen permanentemente.

6.4.2.3 Procesos de adquisición de nuevo conocimiento.

Con un diseño adecuado de un repositorio de conocimiento y los procesos que garanticen su adecuada distribución, la organización editorial debe identificar las mejoras que se pueden realizar a sus procesos de adquisición del conocimiento, o, si es del caso, definir unos nuevos procesos.

En un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, el conocimiento se convierte en insumo, por lo cual, es de la mayor relevancia definir mecanismos que garanticen que el conocimiento que se está incorporando provenga de fuentes confiables y de calidad.

En una etapa anterior de esta propuesta, la organización editorial respondió la pregunta ¿cómo estoy adquiriendo nuevo conocimiento? con lo cual identificó sus fuentes actuales de conocimiento. En la etapa actual, estas fuentes deben ser evaluadas para determinar si deben ser cambiadas o reemplazadas por fuentes nuevas.

Durante este proceso de evaluación de las fuentes, la organización editorial debe tener en cuenta algunos paradigmas que se han creado sobre adquisición de conocimiento, según explica Ruquian (1999):

1. La adquisición de conocimiento no está limitada al aprendizaje automático.
2. El aprendizaje automático no es una subdivisión de la adquisición de conocimiento.
3. La adquisición de conocimiento no se realiza siempre asistida por computador.
4. El conocimiento no se adquiere solamente del dominio de expertos.
5. El conocimiento no se mide solamente por su cantidad, también por su calidad.

Ruquian (1999) concluye que "*knowledge acquisition is not limited to obtaining the problem solving procedure of the domain experts*"[38], lo cual representa una dificultad, especialmente en las organizaciones editoriales cuyo producto principal es la información profesional especializada, ya que en este tipo de organizaciones se tiene la creencia que la única y más confiable fuente de conocimiento corresponde a los expertos que trabajan en la organización. Supone esto un cambio de paradigma para dar cabida a otras fuentes de conocimiento, principalmente las relacionadas con aprendizaje automático.

[38] La adquisición de conocimiento no está limitada a obtener los procedimientos de resolución de problemas de los expertos en un dominio.

6.4.2.4 Procesos de selección de conocimiento para monetización.

Para completar una adecuada estrategia gestión del conocimiento en la cual se pueda basar un modelo de negocio, la organización editorial debe establecer los procesos que utilizará para seleccionar los conocimientos que son susceptibles de monetización, entendiéndose monetización como asignar un valor comercial al conocimiento.

Esta es una etapa fundamental dentro de este modelo, ya que le permitirá a la organización contar con un procedimiento que le permita apoyar sus estrategias comerciales y de mercadeo, así como el diseño de nuevos productos.

La definición de estos procesos, requiere abordar un problema fundamental en este tipo de procesos como lo es, la valoración de la propiedad intelectual.

Moulier-Boutang (2012) plantea un reto que surge al aplicar el concepto de propiedad intelectual a bienes intangibles habilitados por nuevas tecnologías, categoría en la cual se encuentra el conocimiento:

> "…, *the nature of the innovations set to work by the new information and communication technologies (removal of the barriers to reproduction, and an almost infinite capacity for the storage of immaterial goods) makes it difficult to create property rights are capable of being exercised over the new goods*."[39] (Moulier-Boutang, 2012, pág. 104)

Míguez, Sztulwark (2012) plantean otro reto relacionado con la rapidez con que el conocimiento se hace de dominio público: "El valor del conocimiento –define Rullani (2000)–, depende, en cada momento, de la brecha que llega a mantenerse entre la velocidad de la difusión y la de la socialización." (Míguez & Sztulwark, 2012, pág. 14). A medida que el conocimiento se va haciendo público, los usuarios tendrán menos disposición a pagar un precio por este conocimiento,

[39] …la naturaleza de las innovaciones habilitadas por las nuevas tecnologías de información y comunicación (desmonte de las barreras para reproducción, y una capacidad casi infinita para el almacenamiento de bienes materiales) dificulta la creación de derechos de propiedad que se puedan aplicar a los nuevos bienes

en consecuencia, los derechos de propiedad intelectual tendrán menos valor para la organización.

Los procesos de selección de conocimiento que se definan en esta etapa, deben contemplar la estrategia de la organización para abordar estos retos.

Al determinar el estado actual de la gestión del conocimiento en la organización, y diseñar una estrategia de gestión del conocimiento que apoye el modelo de negocio, la organización tendrá una visión clara de sus procesos de gestión del conocimiento, lo cual es fundamental para la definición del modelo de negocio como tal.

6.5 Necesidades de Conocimiento del Cliente

En paralelo a las definiciones que va realizando la organización editorial en relación con el diseño de su estrategia de gestión del conocimiento, debe determinar cuáles son las necesidades de conocimiento del cliente y cuál será su estrategia para cubrir la brecha que puede existir entre las necesidades del cliente y lo que está ofreciendo la organización a través de sus productos.

La siguiente figura muestra los tres pasos que se deben seguir para llegar a una estrategia que permita cubrir esta brecha:

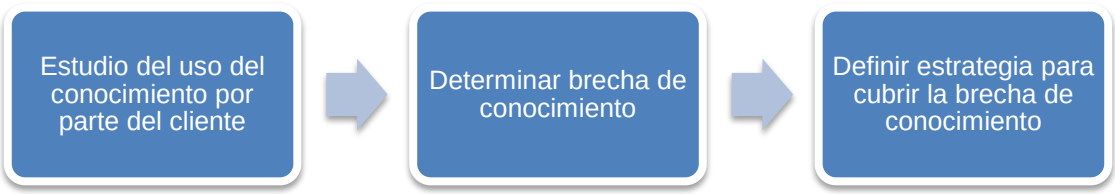


Figura 13. Pasos para cubrir la brecha de conocimiento
Fuente: Elaboración propia

6.5.1 Estudio del uso del conocimiento por parte del cliente.

Como se ha planteado a lo largo de esta investigación, las organizaciones editoriales se han mantenido alejadas del cliente, lo que les ha impedido entender cómo han evolucionado las necesidades del cliente en relación con los productos que la organización ofrece.

Para poder definir un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, es indispensable entender el uso y la necesidad que tiene el cliente en relación con el conocimiento. Para esto se deben responder tres preguntas fundamentales:

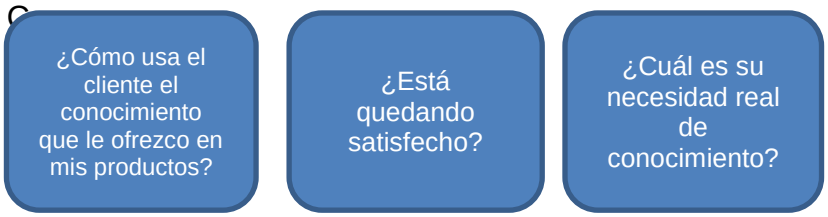


Figura 14. Cuestiones para las necesidades de conocimiento del cliente
Fuente: Elaboración propia

Estas preguntas se pueden responder realizando una encuesta de satisfacción al cliente con los siguientes objetivos:

1. Determinar necesidad real de conocimiento.
2. Detectar el medio de distribución óptimo para el producto.
3. Determinar las capacidades de búsqueda del producto.
4. Medir satisfacción del cliente.

La siguiente tabla presenta una guía de las preguntas que se deben realizar en la encuesta de satisfacción para conseguir estos objetivos

Tabla 7. Determinar el uso que el cliente da al conocimiento

Pregunta	Objetivo
Cuando el cliente tiene el producto en sus manos, ¿qué hace con él?, lo guarda para posterior lectura, lo almacena para darle otro	Detectar el medio de distribución óptimo para el producto

Pregunta	Objetivo
uso	
Lee el producto completamente, o va a alguna parte específica del producto	Determinar las capacidades de búsqueda del producto
Si va a alguna parte específica del producto, que espera encontrar en esa parte	Determinar necesidad real de conocimiento
Según la organización editorial, el producto debe ofrecer estos conocimientos, ¿considera que el producto realmente ofrece este conocimiento?	Determinar necesidad real de conocimiento
Independiente de la respuesta anterior, ¿encuentra en el producto el conocimiento que está buscando?	Determinar necesidad real de conocimiento
Si encuentra el conocimiento que está buscando, ¿cubre completamente su necesidad?	Medir satisfacción del cliente
Si no cubre completamente su necesidad, ¿qué le hace falta para que si la cubra?	Determinar necesidad real de conocimiento
Si no puede cubrir su necesidad, describa cuál es su necesidad	Determinar necesidad real de conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Una vez finalizada esta encuesta, la organización editorial contará con la siguiente información fundamental para plantear un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento:

1. Determinar necesidad real de conocimiento.
2. Medio de distribución óptimo para el producto.
3. Capacidades de búsqueda del producto.

6.5.2 Determinar brecha de conocimiento.

Con la necesidad real de conocimiento obtenida con la encuesta de satisfacción del paso anterior, la organización debe identificar que tan lejos se encuentra el conocimiento que ofrece en sus productos del conocimiento que necesitan sus clientes.

Para identificar estas brechas, la organización editorial puede utilizar una tabla como la siguiente, la cual se construye a partir de la tabla que se utilizó para catalogar el conocimiento que se incluye en cada producto.

Tabla 8. Formato para tabular resultados de encuesta de satisfacción

UEN	Producto	Conocimiento	¿Está de acuerdo?	¿Es lo que está buscando?	¿Cubre su necesidad?	¿Qué busca?
UEN 1	Producto 1	K 1	Si	Si	Si	K1
UEN 1	Producto 1	K 2	Si	Si	Si	K2
UEN 1	Producto 2	K 3	No	No	No	K4
UEN 1	Producto 2	K 2	No	No	No	K5
UEN 2	Producto 1	K 1	Si	No	No	K2
UEN 2	Producto 1	K 3	Si	No	No	K3

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Definir estrategia para cubrir la brecha de conocimiento.

Ahora que la organización ha recibido retroalimentación de sus clientes con respecto al conocimiento que ofrece en sus productos, la organización editorial debe definir la estrategia que utilizará para cubrir las brechas identificadas en el paso anterior.

En la **Tabla 8 Formato para tabular resultados de encuesta de satisfacción** se pueden identificar las brechas que existen entre el conocimiento que la organización editorial ofrece en sus productos y las necesidades reales del cliente. Un análisis de estas brechas permitirá identificar conocimiento que necesita el cliente y que la organización editorial no tiene, o, productos que están ofreciendo conocimiento diferente al que el cliente realmente necesita, pero que la organización si tiene

La estrategia para cubrir la brecha de conocimiento debe ir en dos vías: como primera medida, debe contemplar una evaluación de los productos que están ofreciendo conocimiento que no tiene que ver con lo que el cliente necesita, o en los que el conocimiento ofrecido no es de relevancia suficiente para cubrir las necesidades del cliente.

Por otro lado, la estrategia debe contemplar técnicas de adquisición de conocimiento para los casos en que el cliente está ofreciendo un conocimiento que

la organización no tiene. "*For knowledge acquisition, Becerra-Fernandez et al. (2004) indicated that non-IT tools such as brainstorming retreats, conferences, and technologies such as video conferencing, electronic discussion and email can be used for socialization and acquiring knowledge from individuals*" [40] (Al-Busaidi, 2012)

Para seleccionar una técnica de adquisición del conocimiento, es fundamental determinar cuál es la fuente de este conocimiento, esto permitirá elegir una técnica manual (entrevistas a expertos) o automática (por computador).

Luego de determinar las necesidades de conocimiento del cliente y la estrategia para cubrir las brechas con respecto al conocimiento incluido en los productos ofrecidos, la organización tendrá los elementos suficientes para diseñar un modelo de negocio que se ajuste a las necesidades actuales de conocimiento del cliente.

6.6 Modelo de Negocio

De acuerdo al diagrama planteado en la **Figura 15. Definir un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento**, luego de catalogar el conocimiento, diseñar la estrategia para gestión del conocimiento y definir la estrategia para cubrir la brecha que puede existir entre el conocimiento que ofrece la organización y el que necesita el cliente, se puede pasar a la etapa que corresponde a la definición del modelo de negocio concreto.

Como menciona Osterwalder: "*When a company decides to adopt a new business model or to change an existing one, capturing and visualizing this model*

[40] Para la adquisición de conocimiento, Becerra-Fernandez y otros (2004) indicaron que herramientas no tecnológicas como retiros para lluvia de ideas, conferencias, y tecnologías tales como video conferencias, discusiones por medios electrónicos y correos, pueden ser usadas para socializar y adquirir el conocimiento de las personas.

will improve planning, change and implementation." [41] (Osterwalder A. , 2004, pág. 21). Así, para plantear un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, se propone utilizar la herramienta *Business Model Generation Canvas*[42], la cual permite representar visualmente los 9 elementos fundamentales de un modelo de negocio planteados en la figura 4.

A continuación se planteará por cada uno de los 9 elementos planteados en la figura 4, los elementos que se deben tener en cuenta para concretar un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento.

6.6.1 Socios clave

En un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, los socios claves están directamente relacionados a las fuentes del conocimiento. En el caso de una organización editorial de información profesional especializada, estos socios son las Universidades e Institutos de Educación Superior, instituciones gubernamentales y asociaciones de profesionales.

La organización editorial debe establecer convenios con estas instituciones de tal forma que tenga acceso de primera mano al conocimiento que generan y pueda retroalimentar este conocimiento en sus productos antes que la competencia. En el caso específico de las Universidades e Institutos de Educación Superior, se pueden establecer convenios para que los estudiantes con mejores resultados académicos realicen sus pasantías o trabajos de grado en la organización de tal forma que se cuente con profesionales que tengan conocimiento actualizado. Otra alternativa es que la organización patrocine investigaciones que puedan generar conocimiento que interese a la organización.

[41] Cuando una compañía decide adoptar un nuevo modelo de negocio o cambiar uno existente, capturar y visualizar este modelo mejorará su planeación, cambio e implementación.

[42] La *Business Model Canvas*, es una herramienta de gestión estratégica y empresarial para describir y diseñar un modelo de negocio.

<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave
• Universidades
• Instituciones de educación superior
• Instituciones gubernamentales
• Asociaciones de profesionales</td><td>Actividades clave</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td>Relaciones con los clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales de distribución</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costos</td><td colspan="2">Flujos de ingresos</td></tr>
</table>

Figura 16. Socios clave
Fuente: Elaboración propia

6.6.2 Actividades clave

Las actividades principales en un modelo de negocio de este tipo están relacionadas con la producción del contenido incluido en los productos. Estas actividades van desde la adquisición de conocimiento (interno o externo), pasando por la redacción de contenidos, y la corrección o edición de estos.

La actividad de edición de contenidos es fundamental para este modelo de negocio, ya que garantizará que el contenido incluido en el producto corresponda a conocimiento que sea de relevancia y utilidad para el cliente final. Adicionalmente, garantizará que se estén siguiendo los lineamientos generales de la organización, a nivel de presentación y contenido, para el conocimiento que se entrega a los clientes a través de contenidos en productos diferentes.

<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave
• Universidades
• Instituciones de educación superior
• Instituciones gubernamentales
• Asociaciones de profesionales</td><td>Actividades clave
• Adquisición de conocimiento
• Redacción de contenidos
• Corrección / Edición de contenidos</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td>Relaciones con los clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales de distribución</td></tr>
</table>

Estructura de costos	Flujos de ingresos

Figura 17. Actividades clave
Fuente: Elaboración propia

6.6.3 Recursos clave

En este modelo de negocio, los redactores y los recursos tecnológicos (hardware y software) son los recursos que garantizarán la satisfacción del cliente.

Los redactores son quienes realizarán el trabajo específico de convertir el conocimiento que ellos poseen y que la organización ha incluido en su catálogo, en contenidos relevantes y de utilidad para el cliente.

Los recursos tecnológicos (hardware y software) contribuirán fundamentalmente a que el conocimiento sea distribuido a los clientes de la manera que ellos usualmente lo consumen.

<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave
• Universidades
• Instituciones de educación superior
• Instituciones gubernamentales
• Asociaciones de profesionales</td><td>Actividades clave
• Adquisición de conocimiento
• Redacción de contenidos
• Corrección / Edición de contenidos</td><td rowspan="2">Propuesta de valor</td><td>Relaciones con los clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave
• Redactores
• Recursos tecnológico (HW y SW)</td><td>Canales de distribución</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costos</td><td colspan="2">Flujos de ingresos</td></tr>
</table>

Figura 18. Recursos clave
Fuente: Elaboración propia

6.6.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor debe ser definida por cada organización editorial de acuerdo a sus productos y al tipo de conocimiento que entreguen a los usuarios.

Para un modelo de negocio basado en la gestión de conocimiento, la propuesta de valor siempre estará expresada en términos del conocimiento, en ningún caso en términos del producto o de su medio de distribución.

<table>
<tr><td rowspan="2">Socios clave
Universidades
Instituciones de educación superior
Instituciones gubernamentales
Asociaciones de profesionales</td><td>Actividades clave
Adquisición de conocimiento
Redacción de contenidos
Corrección / Edición de contenidos</td><td rowspan="2">Propuesta de valor
Expresada en términos de conocimiento</td><td>Relaciones con los clientes</td><td rowspan="2">Segmentos de clientes</td></tr>
<tr><td>Recursos clave
Redactores
Recursos tecnológico (HW y SW)</td><td>Canales de distribución</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costos</td><td colspan="3">Flujos de ingresos</td></tr>
</table>

Figura 19. Propuesta de valor
Fuente: Elaboración propia

6.6.5 Relaciones con los clientes

La organización editorial que desea apoyar su modelo de negocio en la gestión del conocimiento, tendrá que establecer relaciones de confianza con los clientes de tal forma que la organización se esté retroalimentando constantemente con sus nuevas necesidades de conocimiento, y con los nuevos usos que estos dan a sus productos.

Para esto, la organización editorial debe definir espacios en los cuales pueda recibir esta retroalimentación tales como redes sociales, comunidades de interés, eventos físicos, y para los cliente más especializados, entrevistas directas.

<table>
<tr><td>Socios clave
Universidades
Instituciones de educación superior
Instituciones gubernamentales
Asociaciones de profesionales</td><td>Actividades clave
Adquisición de conocimiento
Redacción de contenidos
Corrección / Edición de contenidos</td><td>Propuesta de valor
Expresada en términos de conocimiento</td><td>Relaciones con los clientes
Confianza
Redes sociales
Comunidades de interés
Entrevistas</td><td>Segmentos de clientes</td></tr>
</table>

			directas	
	Recursos clave • Redactores • Recursos tecnológico (HW y SW)		Canales de distribución	
Estructura de costos			Flujos de ingresos	

Figura 20. Relaciones con los clientes
Fuente: Elaboración propia

6.6.6 Canales de distribución

Como se ha observado a lo largo de esta investigación, los canales de distribución en las organizaciones editoriales, han estado orientados a la distribución de medios físicos (papel, CDs, DVDs), y no han evolucionado a la par de la evolución en las preferencias de los clientes.

En un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, los canales de distribución se deben determinar a partir de las preferencias del cliente y deben estar en constante evolución de acuerdo a la evolución de las preferencias del cliente. Sin embargo, estos canales no serán muy diferentes a los que se han usado en los modelos de negocio tradicionales.

Socios clave • Universidades • Instituciones de educación superior • Instituciones gubernamentales • Asociaciones de profesionales	**Actividades clave** • Adquisición de conocimiento • Redacción de contenidos • Corrección / Edición de contenidos **Recursos clave** • Redactores • Recursos tecnológico (HW y SW)	**Propuesta de valor** • Expresada en términos de conocimiento	**Relaciones con los clientes** • Confianza • Redes sociales • Comunidades de interés • Entrevistas directas **Canales de distribución** • Tiendas propias (físicas y online) • Tiendas de terceros (físicas y online)	Segmentos de clientes

Estructura de costos	Flujos de ingresos

Figura 21. Canales de distribución
Fuente: Elaboración propia

6.6.7 Segmentos de clientes

Usualmente las organizaciones editoriales han definido sus segmentos de clientes a partir de sus productos y no a partir de las preferencias y usos que sus clientes dan a sus productos.

En un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, los segmentos de clientes se deben determinar agrupando los clientes de acuerdo al tipo de conocimiento que buscan y a los productos que la organización editorial puede ofrecer para satisfacer esta necesidad.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios clave
• Universidades
• Instituciones de educación superior
• Instituciones gubernamentales
• Asociaciones de profesionales</td>
<td>Actividades clave
• Adquisición de conocimiento
• Redacción de contenidos
• Corrección / Edición de contenidos</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor
• Expresada en términos de conocimiento</td>
<td>Relaciones con los clientes
• Confianza
• Redes sociales
• Comunidades de interés
• Entrevistas directas</td>
<td rowspan="2">Segmentos de clientes
• Por necesidades de conocimiento</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave
• Redactores
• Recursos tecnológico (HW y SW)</td>
<td>Canales de distribución
• Tiendas propias (físicas y online)
• Tiendas de terceros (físicas y online)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costos</td>
<td colspan="2">Flujos de ingresos</td>
</tr>
</table>

Figura 22. Segmentos de clientes
Fuente: Elaboración propia

6.6.8 Estructura de costos

Gran parte de las estructuras de costos de las organizaciones editoriales tradicionalmente han estado relacionadas con los procesos industriales de

producción de impresos. En un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, el mayor costo para la organización estará relacionado con los procesos de adquisición de conocimiento, así como con los costos de personal, ya que la organización tendrá que contar con expertos que le permitan sacar el mayor provecho posible al conocimiento que ha adquirido la organización.

Aun cuando el modelo de negocio esté basado en la gestión del conocimiento, la organización editorial continuará incurriendo en costos relacionados con la producción física de medios impresos y de medios digitales como CDs/DVDs, así como con su distribución. Estos costos irán disminuyendo a medida que la organización editorial se vaya ajustando a la tendencia de sus clientes por el uso de medios digitales.

En cuanto a medios digitales como la Web, la organización editorial incurrirá en costos relacionados con el *marketplace online* en el cual se ofrecerán sus productos, estos costos variarán dependiendo de la decisión de la organización de construir su propio *marketplace online* o contratar los servicios de un tercero.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios clave
• Universidades
• Instituciones de educación superior
• Instituciones gubernamentales
• Asociaciones de profesionales</td>
<td>Actividades clave
• Adquisición de conocimiento
• Redacción de contenidos
• Corrección / Edición de contenidos</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor
• Expresada en términos de conocimiento</td>
<td>Relaciones con los clientes
• Confianza
• Redes sociales
• Comunidades de interés
• Entrevistas directas</td>
<td rowspan="2">Segmentos de clientes
• Por necesidades de conocimiento</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave
• Redactores
• Recursos tecnológico (HW y SW)</td>
<td>Canales de distribución
• Tiendas propias (físicas y online)
• Tiendas de terceros (físicas y online)</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costos
• Adquisición de conocimiento
• Personal
• Producción y distribución de medios físicos
• Marketplace online</td>
<td colspan="2">Flujos de ingresos</td>
</tr>
</table>

Figura 23. Estructura de costos
Fuente: Elaboración propia

6.6.9 Flujos de ingresos

En un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, la organización editorial podrá aprovechar las oportunidades que ofrece la revolución digital, sin dejar de lado sus mecanismos de flujos de ingresos tradicionales. La avalancha de medios que trajo consigo la revolución digital, permitirá a las organizaciones editoriales, generar ingresos más allá de la simple venta de copias de un ejemplar, en los que el cliente tenga la opción de pagar solo por el conocimiento que necesita.

Los mecanismos recomendados para generar ingresos en un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento son:

Tabla 9. Generación de ingresos

Mecanismo	Descripción
Suscripción Parcial	El cliente recibe periódicamente solo el contenido que desea, no el producto completo
Suscripción Completa	El cliente recibe periódicamente el producto completo
Por tiempo	El cliente puede consultar el contenido que requiere por una cantidad de tiempo específica
Pague por ver	El cliente consulta específicamente el conocimiento que requiere
Impresos de gran calidad	El cliente prefiere el medio impreso para consumir el conocimiento
Precio por dispositivo	El cliente consulta el conocimiento en el dispositivo o dispositivos de su preferencia
Cantidad de usos	El cliente consulta una cantidad de veces específica el conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, las organizaciones editoriales que adopten un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, deben ser flexibles de tal forma que estén adaptándose a las necesidades de sus clientes, así que los mecanismos de generación de ingresos van a estar en constante evolución.

Socios clave	**Actividades clave**	**Propuesta de valor**	**Relaciones con los clientes**	**Segmentos de clientes**
• Universidades • Instituciones de educación superior • Instituciones gubernamentales	• Adquisición de conocimiento • Redacción de contenidos • Corrección /	• Expresada en términos de conocimiento	• Confianza • Redes sociales • Comunidades de interés	• Por necesidades de conocimiento

<table>
<tr><td rowspan="2">• Asociaciones de profesionales</td><td>Edición de contenidos</td><td rowspan="2"></td><td>• Entrevistas directas</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Recursos clave
• Redactores
• Recursos tecnológico (HW y SW)</td><td>Canales de distribución
• Tiendas propias (físicas y online)
• Tiendas de terceros (físicas y online)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de costos
• Adquisición de conocimiento
• Personal
• Producción y distribución de medios físicos
• Marketplace online</td><td colspan="2">Flujos de ingresos
• Suscripción parcial
• Suscripción completa
• Por tiempo
• Pague por ver
• Impresos de gran calidad
• Precio por dispositivo
• Cantidad de usos</td></tr>
</table>

Figura 24. Flujos de ingresos
Fuente: Elaboración propia

6.7 Implementación del Modelo de Negocio

La implementación de un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento es un proyecto de gestión del cambio organizacional de gran magnitud, ya que será necesario que cada una de las personas que trabajan en la organización adopten y asimilen el nuevo modelo de negocio y dejen de lado el modelo de negocio anterior orientado a la venta de copias de un ejemplar o a la venta de publicidad.

Definir este proyecto de gestión del cambio organizacional, está más allá del alcance de esta investigación debido a su magnitud. Sin embargo, Kotter (1996) propone una guía de 8 pasos para liderar el cambio, la cual es reconocida como una guía válida para la implementación de proyectos de gestión del cambio de este tipo:

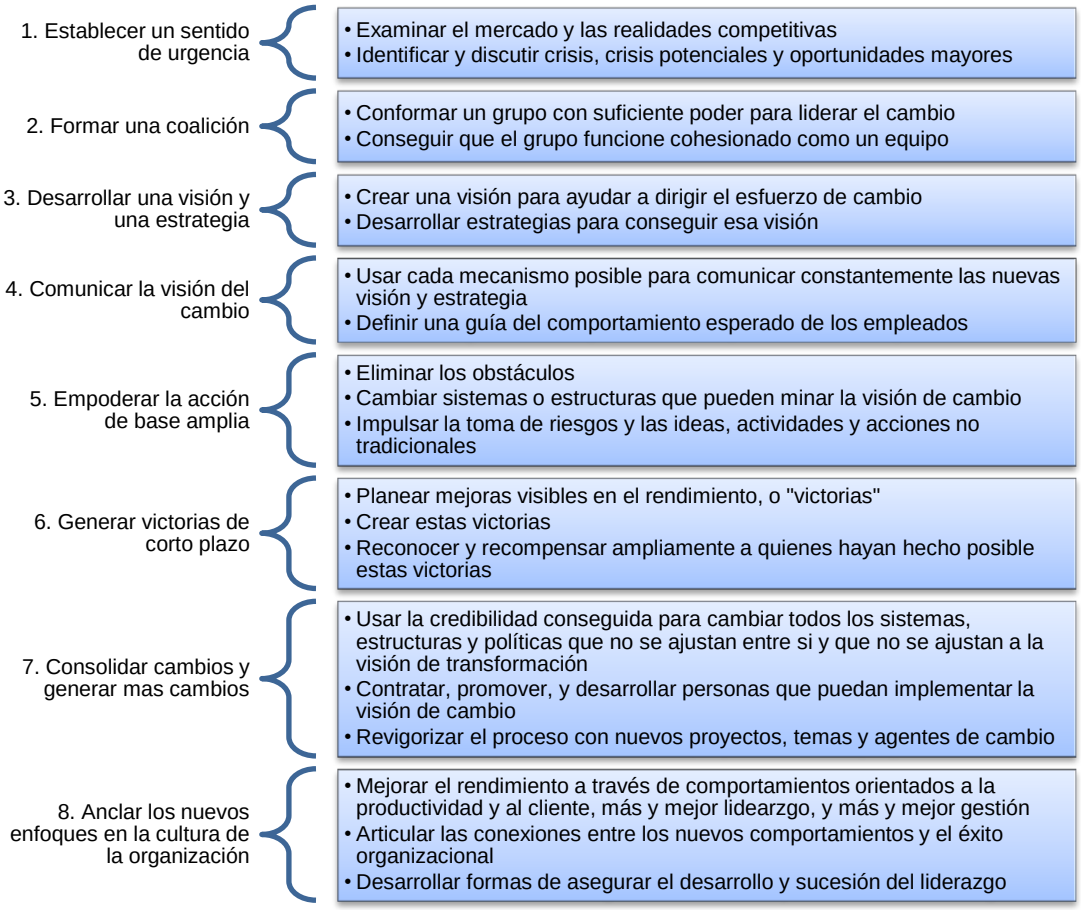
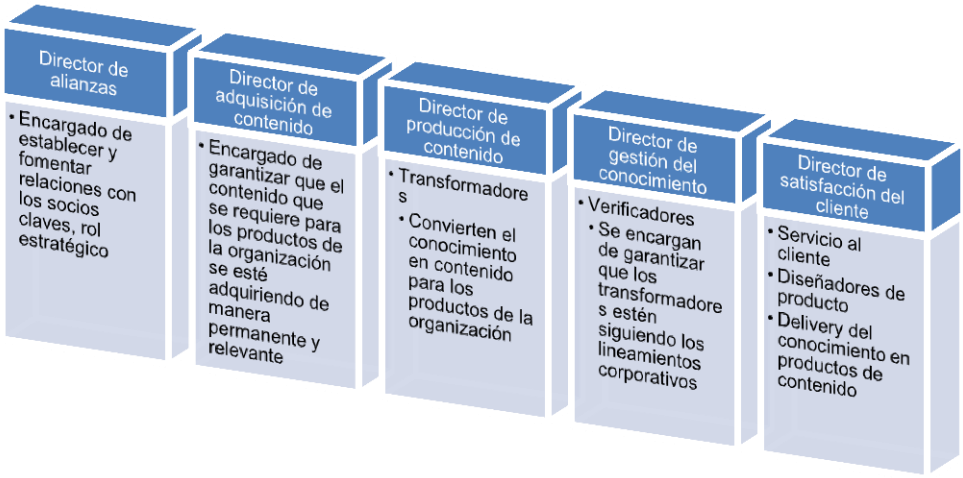


Figura 25. Proceso de 8 pasos para liderar el cambio
Fuente: *The 8-Step Process for Leading Change*, [43] (Kotter, 1996)

Dentro de la estrategia de gestión del cambio que se defina, es indispensable contemplar los siguientes roles, los cuales son claves para la implementación del modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento propuesto.

[43] Proceso de 8 pasos para liderar el cambio

6.7.1 Roles indispensables



6.7.1.1 Director de alianzas.

El director de alianzas se encargará de establecer y fomentar las relaciones con los socios claves definidos en el modelo de negocio, tales como, Universidades, Instituciones de educación superior, Instituciones gubernamentales, Asociaciones de profesionales. Estas relaciones se deben mantener y fortalecer en la medida en que correspondan a las necesidades del cliente según lo identifique la Dirección de satisfacción del cliente. Igualmente, se deben buscar nuevas alianzas si esto es necesario para cubrir las necesidades de conocimiento del cliente.

6.7.1.2 Director de adquisición de contenido.

Este rol tendrá dentro de sus responsabilidades garantizar que el conocimiento que la organización editorial requiere para sus clientes se esté obteniendo de las mejores fuentes, bien sea a través de alianzas, o a través de adquisiciones. Además, el Director de Adquisición de contenido debe identificar

permanentemente nuevas posibles fuentes de conocimiento que permitan a la organización editorial mayor eficiencia en sus procesos de producción de contenidos.

6.7.1.3 Director de producción de contenido.

El director de producción de contenido se encargará de garantizar que los productos de la organización editorial cumplan con las necesidades de conocimiento del cliente. Para esto, tendrá que coordinar el trabajo de los transformadores que son aquellas personas que se encargarán de convertir el conocimiento en contenido para los productos de la organización.

6.7.1.4 Director de gestión del conocimiento.

Este rol tendrá la responsabilidad de definir los lineamientos de gestión del conocimiento que debe seguir la organización editorial. Además, se encargará de garantizar que se estén siguiendo estos lineamientos. Específicamente, en lo relacionado con producción de contenido, tendrá que coordinar el trabajo de los verificadores que son aquellas personas que se encargarán de garantizar que los transformadores estén siguiendo los lineamientos definidos.

6.7.1.5 Director de satisfacción del cliente.

El director de satisfacción del cliente será el encargado de garantizar que la organización editorial esté al día con respecto a la evolución en las necesidades de conocimiento del cliente. Este rol realizará las encuestas y estudios que permitan saber cómo está usando el cliente el conocimiento incluido en los productos de la organización.

Con el objetivo de que la retroalimentación del cliente llegue lo más rápido posible a los productos, este rol tendrá la responsabilidad de diseño y creación de productos, para lo cual se tendrá que contar con la participación de las direcciones de alianzas, adquisición de contenido, producción de contenido y gestión del conocimiento.

Como se mencionó anteriormente, está más allá del alcance de esta propuesta establecer el proyecto de gestión de cambio organizacional para implementar el modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento. Sin embargo, los roles anteriormente mencionados, deben ser contemplados en los cambios organizacionales que se definan para garantizar la correcta implantación de este modelo.

Con la propuesta planteada en este capítulo, se puede comprobar que las organizaciones editoriales pueden abordar la ruptura que ha supuesto la aparición de los medios digitales e Internet, como una oportunidad de ponerse al día con las nuevas tendencias de uso de conocimiento de sus clientes y garantizar que en el futuro no se vuelvan a presentar desconexiones con la evolución acelerada que se está presentando en el uso que los clientes dan al conocimiento incluido en los productos de la organización editorial.

7 Conclusiones

Desde su aparición con la invención de la imprenta, las organizaciones editoriales han generado sus ingresos a partir de un modelo de negocio basado en la venta de copias de un ejemplar. Este modelo de negocio permitió generar grandes riquezas y construir enormes multinacionales lo cual afianzó su validez para estas organizaciones.

El éxito de este modelo, junto con la aplicación de las teorías administrativas de Taylor y Fayol, llevó a las organizaciones editoriales a convertirse en organizaciones cerradas y endogámicas, perdiendo la capacidad para identificar oportunamente las necesidades del mercado, los cambios de hábitos de consumo de sus clientes y el efecto del desarrollo y evolución tecnológica que demanda nuevas capacidades de respuesta a las organizaciones en general.

A raíz de esta desconexión con el mundo exterior, las organizaciones editoriales pasaron por alto los cambios que se estaban generando a partir del nuevo entorno de negocios, y vieron como su modelo de negocio de venta de copias de un ejemplar, era amenazado incluso por jugadores de otras industrias tales como Amazon y Apple con sus modelos *wholesale* y *agency*, a tal punto que cambiaron el panorama, redefiniendo la industria editorial completamente.

El presente trabajo ha permitido identificar claramente, que los elementos claves que deben ser considerados por las organizaciones editoriales dentro de su estrategia para alcanzar y sustentar la competitividad en el nuevo entorno empresarial son:

1) Identificación y generación de nuevos flujos de ingresos
2) Mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios del entorno y las organizaciones
3) Mayor interacción con sus clientes para la detección e identificación de necesidades

Incorporar estos componentes en la estrategia de las empresas editoriales, implica revisar desde su interior su conjunto de recursos y capacidades organizacionales, para establecer como ellos contribuyen a la generación de valor y consecución de ventajas competitivas. Por lo tanto, una propuesta de valor expresada en términos de uso de conocimiento, y no en términos del producto o de su medio de distribución, permitirá a la organización editorial aprovechar la multitud de medios que trae consigo la revolución digital, planteando productos que generen nuevos flujos de ingresos a través de mecanismos tales como suscripciones parciales, suscripciones por tiempo, pague por ver, precios por dispositivo, cantidad de usos, y otros, en los cuales el cliente podrá adquirir y acceder solo al conocimiento específico que requiere, de la manera que más se ajuste a sus necesidades.

Una organización editorial que insista en expresar su propuesta de valor en términos de un producto o de un medio de distribución, continuará sin entender que cuando sus clientes compran un producto, realmente están buscando el conocimiento que les permita tomar decisiones o acciones en sus actividades profesionales específicas. No responder efectivamente a esta necesidad, podría ocasionar que sus productos sean sustituidos o desplazados por productos de competidores que incluso pueden no pertenecer a la misma industria editorial, pero que son capaces de satisfacer las necesidades específicas de conocimiento que demandan los clientes en cuanto a contenidos, presentación, especificidad y medios, entre otros.

El desarrollo y fortalecimiento de las relaciones con sus socios y aliados clave, extendiendo su cadena de valor, garantiza que las organizaciones editoriales conozcan oportunamente las últimas tendencias con respecto a la aplicación del conocimiento incluido en sus productos. Para incorporar permanentemente estas tendencias, las organizaciones editoriales estarán obligadas a mantener sus procesos tan flexibles e integrados tecnológicamente como sea necesario para responder oportunamente ante estos cambios, con lo cual, estas organizaciones ya no podrán ser cerradas ni estar desconectadas de los cambios en su entorno.

Al establecer convenios con socios clave como universidades, institutos de educación superior, instituciones gubernamentales, asociaciones de profesionales, así como alianzas con otras editoriales de contenidos específicos, vinculación a redes de conocimiento, participación en proyectos universidad-sociedad, y otras, las organizaciones editoriales se aseguran que sus productos contengan conocimiento nuevo y actualizado que aún no esté a disposición de la competencia.

Una organización editorial que decida plantear un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, obligatoriamente tendrá que estar enterada de las necesidades de conocimiento de sus clientes, y del uso y aplicación que sus clientes dan al conocimiento incluido en sus productos. Por lo tanto, la organización editorial tendrá que establecer relaciones de confianza con sus clientes que le permitan interactuar permanentemente con ellos, para mantenerse actualizada con respecto a sus necesidades.

La revolución digital ofrece multitud de mecanismos tales como foros, redes sociales, videoconferencias, comunidades de interés, email, y otros, los cuales derriban las barreras de comunicación que han impedido el establecimiento de relaciones de confianza entre las organizaciones editoriales y sus clientes, y hacen

posible la existencia de roles como el Director de satisfacción del cliente propuesto en esta investigación.

Así, aunque las organizaciones editoriales han tardado mucho en reaccionar ante los cambios en su entorno de negocios, tienen la urgente necesidad de reconfigurar su modelo de negocio (basándolo en la gestión del conocimiento), atendiendo oportunamente las necesidades de sus clientes mediante novedosas propuestas de valor que le conduzcan a lograr y mantener ventajas competitivas, fundamentales en el nuevo entorno de negocios y la competitividad empresarial.

8 Recomendaciones

La implementación de un modelo de negocio basado en la gestión del conocimiento, llevará a las organizaciones editoriales a convertirse en organizaciones basadas en el conocimiento. Por lo tanto, una investigación que se podría realizar en el futuro, sería la transformación de una organización editorial tradicional en una organización basada en la gestión del conocimiento. Aunque en esta investigación se han introducido algunos elementos de este tipo de organizaciones, la transformación completa de una organización editorial, sería una investigación por sí misma.

Por otro lado, si bien el alcance de esta investigación está circunscrito a las organizaciones editoriales, los elementos aquí analizados se pueden tomar como base para realizar nuevas investigaciones en otros tipos de organizaciones, principalmente organizaciones relacionadas con medios audiovisuales como la música, el cine, la radio, la televisión y el entretenimiento, ya que estas organizaciones se han visto sometidas a amenazas similares a las de las organizaciones editoriales.

Se encuentra en el país una falencia significativa en trabajos de investigación relacionados con la gestión del conocimiento, por lo tanto, fue necesario recurrir frecuentemente a fuentes de otros países. Las universidades del país deben incluir en sus programas de grado, pregrado y maestría, cátedras específicamente relacionadas con la gestión del conocimiento, de tal forma que los futuros profesionales conozcan las oportunidades que ofrece la economía del conocimiento, y se genere una mayor cantidad de trabajos de investigación relacionados.

9 Referencias Bibliográficas

Albanese, A. (2013). *The Battle of $9.99: How Apple, Amazon, and the Big Six Publishers Changed the E-Book Business Overnight.* VOOK.

Al-Busaidi, K. (2012). Effective tools for customer knowledge management. *Customer-Centric Knowledge Management: Concepts and Applications*, 102-123.

Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating & delivering your value proposition: managing customer experience for profit.* Kogan Page Publishers.

Berners-Lee, T. (2000). *Weaving the Web: The Original Design and Ultimate Destiny of the World Wide Web by Its Inventor.* New York: HarperCollins Publishers.

Blagden, C. (1977). *The Stationers' Company: A History, 1403-1959.* Stanford: Stanford University Press.

Campos, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 13-30.

Clark, G., & Phillips, A. (2014). *Inside Book Publishing.* Routledge.

Clayton, E. (2013). *The Golden Thread: The Story of Writing.* London: Atlantic Books.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice.* Burlington: Elsevier.

Dans, E. (2010). *Todo va a cambiar: Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer.* Madrid: Grupo Planeta Spain.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2013). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business Press.

Diccionario de la lengua española. (2012). Recuperado el 2 de abril de 2015, de Digital: http://lema.rae.es/drae/?val=digital

Diccionario de la lengua española. (2012). Recuperado el 2 de abril de 2015, de Publicación: http://lema.rae.es/drae/?val=publicaci%C3%B3n

Drees, C. J. (2001). *The Late Medieval Age of Crisis and Renewal, 1300-1500: A Biographical Dictionary.* Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.

Fischer, S. R. (2001). *A History of Writing.* Bury St Edmunds: Reaktion Books.

Howard, N. (2005). *The Book: The Life Story of a Technology*. Westport: Greenwood Publishing Group.

Kahin, B., & Varian, H. (2000). *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property.* Cambridge: MIT Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.* Harvard Business Press.

Kotter, J. (1996). *Leading Change.* Watertown: Harvard Business Press.

Lanning, M. J. (1998). *Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business.* Perseus Books.

Míguez, P., & Sztulwark, S. (2012). *Valorización del conocimiento en el nuevo capitalismo.*

Moulier-Boutang, Y. (2012). *Cognitive Capitalism.* Polity.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach.* Laussane: Ecole des HEC de l'Université de Lausanne.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems, 6*(1), 25.

Pavez Salazar, A. A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas.* Valparaiso, Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.

Powell, B. B. (2012). *Writing: Theory and History of the Technology of Civilization.* Chichester: John Wiley & Sons.

Rosenzweig, R. (2011). *Clio Wired: The Future of the Past in the Digital Age.* New York: Columbia University Press.

Ruquian, L. (1994). *New Approaches to Knowledge Acquisition.* Singapur: World Scientific Publishing. Obtenido de New Approaches to Knowledge Acquisition.

Ryan, J. (2010). *A History of the Internet and the Digital Future.* Londres: Reaktion Books.

Soundy, P. (2 de marzo de 2015). *History of publishing.* Recuperado el 1 de mayo de 2015, de Encyclopedia Britannica: http://www.britannica.com/EBchecked/topic/482597/history-of-publishing/28611/The-revival-of-the-secular-book-trade#toc28613

United Nations. (2008). *International Standard Industril Classification of All Economic Activities (ISIC)(Rev. 4)*. New York, Estados Unidos: United Nations.

Watson, E. (1 de mayo de 2012). *What is the Agency Model for Ebooks? An Infographic.* Recuperado el 1 de mayo de 2015, de Publishing Trendsetter: http://publishingtrendsetter.com/industryinsight/agency-model-ebooks-infographic/

Wikipedia. (17 de abril de 2015). Recuperado el 1 de mayo de 2015, de Códice: http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3dice

Wikipedia. (24 de marzo de 2015). Recuperado el 2 de abril de 2015, de Johannes Gutenberg: http://es.wikipedia.org/wiki/Johannes_Gutenberg

Wikipedia. (1 de marzo de 2015). Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Lector de libros electrónicos: http://es.wikipedia.org/wiki/Lector_de_libros_electr%C3%B3nicos

Wikipedia. (2 de mayo de 2015). Recuperado el 21 de mayo de 2015, de Online marketplace: http://en.wikipedia.org/wiki/Online_marketplace

Wikipedia. (14 de mayo de 2015). Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Tableta (computadora): http://es.wikipedia.org/wiki/Tableta_%28computadora%29

Wikipedia. (15 de mayo de 2015). Recuperado el 17 de mayo de 2015, de Teléfono inteligente: http://es.wikipedia.org/wiki/Tel%C3%A9fono_inteligente

Wikipedia. (1 de abril de 2015). Recuperado el 2 de abril de 2015, de Internet: http://en.m.wikipedia.org/wiki/Internet

WorldWideWeb: Proposal for a HyperText Project. (12 de noviembre de 1990). Recuperado el 2 de abril de 2015, de World Wide Web Consortium (W3C): http://www.w3.org/Proposal.html

Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review, 40*(4), 45-58.

Zanon Andrés, D. (2007). *Introducción Al Diseño Editorial.* Madrid: Editorial Visión Libros.

Zorita Bayón, M., & Cuesta, J. I. (2010). *Breve Historia del Siglo de Oro.* Madrid: Ediciones Nowtilus S.L.